
DIPLOMARBEIT

Herr Ing.

Peter Walz

Erwerb von Kernkompetenzen in der Pharmaindustrie am Beispiel Novartis

Wien, 2012

DIPLOMARBEIT

Erwerb von Kernkompetenzen in der Pharmaindustrie am Beispiel Novartis

Autor:

Herr Ing. Peter Walz

Studiengang:

Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:

KW08wNA

Erstprüfer:

Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling

Zweitprüfer:

Mag. Erich Greistorfer

Einreichung:

Mittweida, 31.05.2012

Verteidigung/Bewertung:

Wr. Neustadt, 22.06.2012

Bibliografische Beschreibung:

Walz, Peter:

Erwerb von Kernkompetenzen in der Pharmaindustrie am Beispiel Novartis. – 2012. – 9, 69, S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2012

Referat:

Im Rahmen dieser Diplomarbeit wird der Erwerb von Kernkompetenzen in der Pharmaindustrie analysiert. Im Zentrum steht der Zukauf von Kernkompetenz, wofür Novartis als Beispielunternehmen gewählt wurde und der letzte Merger mit Alcon detailliert betrachtet wird. Dies ist hauptsächlich damit zu begründen, dass Novartis das Vorzeigebispiel ist, wenn es um erfolgreiche Mergers und Fusionen sowie die Fokussierung auf Kernkompetenzen geht. Die Geschichte von Novartis zeigt, dass man durch erfolgreiche Mergers und Konzentration aufs Kerngeschäft bei gleichzeitig offenem Auge für Diversifikation in ähnlichen Märkten zu einem der Hauptakteure seiner Industrie aufsteigen kann.

INHALT

1. Einleitung.....	1
2. Theoretische Grundlagen und Methoden betreffend Strategie, Kernkompetenzen und Fusionen.....	4
2.1 Strategie und strategisches Management	4
2.1.1 Strategie und Wettbewerbsfähigkeit.....	4
2.1.2 Entwicklung des strategischen Managements.....	7
2.1.3 Angewandte Methoden des strategischen Managements.....	10
2. 2. Kernkompetenzen und Kernkompetenzmanagement	15
2. 3 Mergers & Acquisitions	17
3. Healthcare, Pharma und Novartis – Geschichte, Aktuelles, Trends.....	20
3.1 Entwicklung, Status Quo und Trends in der Pharmaindustrie	20
3.1.1 Historischer Rückblick auf die Entstehung der Pharmaindustrie	21
3.1.2 Ausblick der Pharmaindustrie.....	23
3.2 Kernkompetenzen in der Pharmaindustrie	24
3.3 Zusammenschlüsse und Keyplayer.....	25
3.3.1 Ciba Geigy und Sandoz Merger.....	25
3.3.2 Astra AB Zeneca Group Merger (offene interne Kommunikation).....	26
3.3.3 SmithKline Beecham und Glaxo Wellcome.....	27
3.3.4 Pfizer Pharmacia und Pfizer Wyeth.....	27
3.3.5 Sanofi Aventis (Sanofi)	28
3.3.6 Novartis und Alcon Merger	28
3.4 Aktuelle Situation in der Pharmaindustrie	29
3.5 Novartis	31
3.5.1 Entstehung von Novartis	32
3.5.2 Geschäftsfelder und Produkte.....	33

3.5.3 Strategische Ausrichtung	35
4. Fallstudie: Erfolgreiche Fokussierung auf Kernkompetenzen am Beispiel von Novartis	37
4.1 Fallstudiendesign	37
4.2 Ausgangssituation des Novartis Alcon Mergers	38
4.2.1 Zentrale Motive der Novartis Zukauf-Strategie	39
4.2.2 Analyse der Pharma Branche.....	41
4.2.3 Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren für Novartis	44
4.2.4 Kernkompetenzen von Novartis und Alcon	47
4.3 Von Ciba Vision zu Alcon – Analyse des Mergers	49
4.4 Conclusio	53
5. Fazit	56
6. Literatur- und Quellenverzeichnis.....	59
Selbstständigkeitserklärung	

Abbildungsverzeichnis

Darstellung 1: Vergleich der wichtigsten Pharmaunternehmen.....	30
Darstellung 2: Branchenanalyse Pharmaindustrie	42
Darstellung 3: SWOT-Analyse von Novartis vor dem Alcon Kauf	44

Abkürzungsverzeichnis

ATIOL´s	Advanced Technology Intra ocular Lenses
bn	Billions = Milliarden
BCG	Boston Consulting Group
F&E	Forschung und Entwicklung
GMP	Good Manufacturing Praxis
mn	Million
OTC	Over the Counter: Frei zugängliche Gesundheitsprodukte (Rezeptfrei)
ROI	Retourn of Investment
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
UNO	United Nation Organisation
USD	US Dollar

1. Einleitung

Im Rahmen dieser Diplomarbeit wird der Erwerb von Kernkompetenzen in der Pharmaindustrie analysiert. Im Zentrum steht der Zukauf von Kernkompetenz, wofür Novartis als Beispielunternehmen gewählt wurde und der letzte Merger mit Alcon detailliert betrachtet wird. Dies ist hauptsächlich damit zu begründen, dass Novartis das Vorzeigebispiel ist, wenn es um erfolgreiche Mergers und Fusionen sowie die Fokussierung auf Kernkompetenzen geht. Die Geschichte von Novartis zeigt, dass man durch erfolgreiche Merger und Konzentration aufs Kerngeschäft bei gleichzeitig offenem Auge für Diversifikation in ähnlichen Märkten zu einem der Hauptakteure seiner Industrie aufsteigen kann.

Die Folgen des globalen Wettbewerbs gehen an der Pharmaindustrie nicht spurlos vorbei. Immer stärker werdender Preisdruck, erhöhte Substitutionsgefahr durch Generika, sinkende Umsätze und zu wenige neue Produkte aus der Forschungs-pipeline führten in den letzten Jahren zu immer mehr Zusammenschlüssen von Pharmaunternehmen. Einerseits stecken Effizienzgedanken hinter diesen Fusionen, andererseits auch das Stärken von Kernkompetenzen oder die Generierung von neuen. Durch die Schnelllebigkeit dieser forschungsintensiven Branche ist es den Firmen nicht möglich, selbstständig jährlich ein paar Dutzend neue Produkte aus ihrer Pipeline zu befördern. Diese neuen innovativen Produkte werden aber benötigt, um den finanziellen Verlust jener Präparate auszugleichen, die durch Patentablauf vom Markt verdrängt und von Generikaprodukten ersetzt werden. Zudem sind die Krankenkassen und Gesundheitsbehörden weltweit immer weniger gewillt, erhöhte Preise für pharmazeutische Waren zu bezahlen, und erstellen Regularien, die günstige Nachahmerprodukte bevorzugen. Dies lässt zusätzlich die Margen der Pharmafirmen schwinden. Deshalb hat sich in der Industrie neben den Fusionen zur Stärkung oder zum Erwerb von Kernkompetenz (durch neue Produktparten) noch ein zweiter starker Trend ergeben – die Diversifikation des Produktportfolios. Dies wird von der Mehrheit der Pharmaunternehmen aufgegriffen. Man bewegt sich immer mehr aus dem ursprünglichen Pharmamarkt hinaus und tritt verstärkt im größeren und stärker wachsenden Healthcemarkt auf. Immer mehr sind früher typische Pharmafirmen wie Novartis heute auch im Bereich

der Tiergesundheit, der OTC Medikamente (in Drogerien erhältlich), der Medizintechnik oder der Nahrungsergänzungsmittel zu finden. Trotzdem ist und bleibt das Kerngeschäft dieser Unternehmen Pharma bzw. werden hier noch immer die meisten Umsätze lukriert. Die anderen Bereiche erweitern den Wachstumsmarkt, lassen die Umsatzzahlen weiter steigen und ermöglichen es so, den Shareholder Value zu steigern oder konstant zu halten.

Die Forschungsfrage dieser Diplomarbeit lautet: Woraus resultieren Kernkompetenzen in der Pharmaindustrie?

Dies soll im Rahmen einer Fallstudie am Beispiel Novartis veranschaulicht werden. Die Forschungsfrage wird durch zwei Thesen unterstützt. Die erste These ist, dass in der Pharmaindustrie Kernkompetenzen aktiv zugekauft bzw. durch Zukauf ausgebaut werden. Aufbauend darauf, lautet die zweite These, dass Novartis bei dem Merger mit Alcon darauf abgezielt hat, Kernkompetenzen zuzukaufen, um sich gleichzeitig zu diversifizieren.

Um diese Thesen zu verifizieren und die Forschungsfrage zu beantworten, werden einschlägige Monographien, Sammelbände, Zeitschriften, Zeitungen und Internetseiten studiert, eine Fallstudie durchgeführt und Methoden der Betriebswirtschaftslehre verwendet. Letztere helfen bei einer genauen Analyse des pharmazeutischen Marktes, seiner Wettbewerbskräfte, seiner Wettbewerber und seines Umfeldes. Konkret werden folgende Methoden der Betriebswirtschaftslehre angewendet:

- Wettbewerberbenchmark: zur Feststellung der stärksten Unternehmen der Branche anhand von verschiedenen Kriterien
- Five Forces: zur Durchführung einer Branchenanalyse des globalen Pharmamarktes
- SWOT-Analyse: zur Evaluierung der Stärken, Schwächen, Möglichkeiten und Gefahren von/für Novartis

Die Hauptteile dieser Diplomarbeit sind das zweite, dritte und vierte Kapitel, darin werden die oben genannten Methoden erläutert und angewendet. Im zweiten und dritten Kapitel werden die Grundlagen, auf denen diese Diplomarbeit basiert, geklärt. Dazu zählen theoretische Annäherungen an die zur Anwendung kommenden

Methoden sowie allgemeine Informationen über die Pharmaindustrie und die wichtigsten Wettbewerber. Zunächst wird auf die gemeinsamen historischen Wurzeln der Pharmaunternehmen eingegangen, danach auf aktuelle Trends. Am Ende des Kapitels wird die Bedeutung der unterschiedlichen Wettbewerber und ihre Entstehung beleuchtet. Besonders wird dabei auf Novartis eingegangen, das für die folgende Fallstudie von Bedeutung ist.

Das vierte Kapitel beinhaltet eine genaue Auseinandersetzung mit dem Merger zwischen Novartis und Alcon. Dafür wird zunächst mit Hilfe der Five Forces die Branche und ihre Wettbewerbskräfte noch einmal betrachtet. Danach wird eine SWOT-Analyse von Novartis durchgeführt, um die Stärken, Schwächen, Möglichkeiten und Bedrohungen vor der Übernahme von Alcon zu verstehen und die Kernkompetenzen ableiten zu können. In weiterer Folge wird analysiert, welche Auswirkungen der Merger der beiden Firmen auf Novartis hatte.

In der vorliegenden Diplomarbeit werden die Begriffe Pharmabranche, Pharmasektor und Pharmamarkt synonym für Pharmaindustrie verwendet. Dasselbe gilt für Unternehmung, Firma, Betrieb und Konzern, die alle für Unternehmen stehen, aber kein Verweis auf die Größe einer Institution sein sollen.

2. Theoretische Grundlagen und Methoden betreffend Strategie, Kernkompetenzen und Fusionen

Da man für alles praktische Verständnis zunächst Grundlagenkenntnisse benötigt, sollen in diesem ersten Teil die wichtigsten Erkenntnisse zum aktuellen Wissensstand aus der Literatur vermittelt werden. Dazu zählen theoretische Befunde zu den in weiterer Folge wichtigen Themen, wie strategisches Management und Kernkompetenzen, genauso wie die Geschichte der globalen Pharmaindustrie und die Einordnung von Novartis in diesem historischen Zusammenhang.

2.1 Strategie und strategisches Management

Was ist strategisches Management? Muss es angewendet werden? Was ist die genaue Definition von Strategie? Welche Instrumente gibt es zur Umsetzung dieser? Was sind Kernkompetenzen? All diese Fragen könnten beim Durchlesen der Kapitelüberschrift in den Kopf schießen. Das ist auch gut so. Im Folgenden sollen Grundbegriffe und wichtige strategische Instrumente erläutert werden, die für das Verständnis der im zweiten Teil folgenden Fallstudie von Vorteil sein werden.

2.1.1 Strategie und Wettbewerbsfähigkeit

Wettbewerb existierte schon lange vor Strategie. Wettbewerb begann mit dem Leben selbst. Über Millionen von Jahren entwickelte sich ein komplexes Netzwerk des gegenseitigen Wettbewerbs. Die Spezies mit den einzigartigeren Eigenschaften im Kampf um Ressourcen setzten sich durch, überlebten, entwickelten sich weiter. Man kann die Produktivität der Natur auch auf das wirtschaftliche Marktumfeld anwenden. Unternehmen mit strategischen Wettbewerbsvorteilen sind anderen überlegen. Genauso wie in der Natur verändern am Markt neue Bedingungen (Technologien) die Wertigkeit von Wettbewerbsvorteilen – im Unternehmensumfeld geht das allerdings erheblich schneller als in der Natur. Deshalb ist eine Strategie notwendig, um nicht dem teilweise radikalen Wandel zum Opfer zu fallen.¹

¹ Vgl. Henderson (1991), S. 3ff.

Der Begriff Strategie stammt aus dem Griechischen (stratego) und bezeichnet die Kunst eines Generals. Ein Strategie ist der Führer einer Armee.² Es existieren zahlreiche Definitionen für Strategie, eine genaue Fixierung auf eine kurze Erklärung, was Strategie ist, scheint unmöglich. Im Folgenden soll deshalb versucht werden, der Bedeutung des Begriffs mithilfe unterschiedlicher Definitionen näher zu kommen.

Eine Strategie ist eine integrierte und koordinierte Palette an Verpflichtungen und Handlungen, die entwickelt wurden, um Kernkompetenzen auszunutzen und Wettbewerbsvorteile zu gewinnen. Bei der Auswahl der Unternehmensstrategie legen sich Firmen fest, welchen Weg sie einschlagen wollen, um strategische Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen. Anders gesagt: Die auserkorene Strategie bestimmt, was das Unternehmen machen wird und was es nicht machen wird.³

Laut Robert M. Grant muss Strategie von Planung unterschieden werden. Bei einer Strategie handelt es sich nicht um einen detaillierten Plan oder eine Liste von Instruktionen. Strategie ist vielmehr ein vereinendes Leitmotiv, das Zusammenhänge schafft und eine Stoßrichtung für Aktionen und Entscheidungen eines Individuums oder einer Organisation vorgibt.⁴

Michael E. Porter meint, Strategie soll wettbewerbsfähig machen. Es geht darum, ein Unikat zu sein. Vereinfacht gesprochen, heißt das, andere Aktivitäten zu wählen als andere, um einzigartige Wertschöpfung zu kreieren. Die Essenz der Strategie liegt in den Aktivitäten eines Konzerns, in der Abgrenzung/Andersartigkeit dieser im Vergleich zu den Mitbewerbern. Ansonsten wäre Strategie nichts anderes als ein Marketing Slogan, der der Konkurrenz nicht standhalten kann.⁵

McDonald's hat beispielsweise seine Anteile an anderen Restaurants bzw. unterschiedlichen Essenskonzepten verkauft (wie Boston Market), um sich mehr auf sein Kerngeschäft zu fokussieren sowie auf die Entwicklung neuer Produkte und die Aufwertung bestehender McDonald's Restaurants rund um den Globus. Die

² Vgl. Drejer (2002), S. 2.

³ Vgl. Hitt, Ireland, Hoskisson (2008), S. 4.

⁴ Vgl. Grant (2005), S. 4.

⁵ Vgl. Porter (2008a), S. 43.

Strategie eines Unternehmens zeigt also, wie sich die Firma vom Wettbewerb unterscheidet.⁶

Corporate Strategy ist der Rahmen von Entscheidungen in einem Unternehmen, die seine Ziele, seinen Zweck, seine Handlungen bestimmen und abbilden. Die Unternehmensstrategie kreiert die zu verfolgenden Inhalte sowie den Plan, wie diese zu erreichen sind. Weiters definiert sie die Geschäftsfelder, die ein Unternehmen verfolgt, die Art von wirtschaftlicher und sozialer Organisation, die es sein möchte, und den Weg der finanziellen und nicht-finanziellen Anreize, die es seinen Stakeholdern bieten möchte.⁷

Henry Mintzberg vereint die unterschiedlichen Sichtweisen von Strategie, indem er dem Begriff mehrere Gesichter verleiht. Er bietet fünf Definitionen von Strategie, auch die fünf P's genannt.

1. Plan

Strategie ist ein Plan, bewusste Handlungen, eine Vorgabe, wie man die jeweiligen Situationen umgeht. Eine Strategie hat hier zwei Merkmale: sie wird im Vorhinein festgelegt und bewusst sowie für einen bestimmten Zweck entwickelt.

2. Pattern

Strategie als Plan zu bezeichnen, ist nicht ausreichend, wichtig ist auch das Modell für die Umsetzung der Strategie. Das Unternehmen soll nach außen ein einheitliches Bild abgeben. Hierfür gilt es, Verhaltens- und Handlungsmuster abzustimmen. Pläne symbolisieren die beabsichtigte Strategie, Inhalte und Verhaltensmuster die realisierte Strategie.

3. Position

Strategie bedeutet ebenfalls die Positionierung eines Unternehmens in seiner Umwelt.

4. Perspektive

Der Inhalt einer Strategie geht aber auch über die Positionierung hinaus. Teil der Strategie ist auch die tief im Unternehmen verwurzelte Art der Weltwahrnehmung. Es ist sozusagen die Persönlichkeit der Unternehmung,

⁶ Vgl. Hitt, Ireland, Hoskisson (2008), S. 4.

⁷ Vgl. Drejer (2002), S. 12.

dass alle Mitglieder dieser Organisation dieselbe Perspektive teilen (bei ihren Handlungen und Absichten). Ziel ist ein collective mindset.

5. Ploy

Strategie kann ein spezifisches Manöver meinen, mit dem Ziel, einen Konkurrenten oder Mitbewerber zu überlisten.⁸

Nachdem es das Ziel einer Strategie sein soll, sich gegen andere durchzusetzen, zu gewinnen, ist eine erfolgreiche Implementierung der auserwählten Strategie wichtig. Dafür sollten folgende Kriterien berücksichtigt werden:

1. Langfristige, einfache und konsistente Ziele
2. Fundiertes Verständnis des Wettbewerbsumfeldes⁹
3. Einsatz dieses Wissens bei der Entscheidung von strategischen Handlungen
4. Objektive Bewertung von Ressourcen und Evaluierung neuer Wege zur Nutzung dieser
5. Wille zum Handeln¹⁰

2.1.2 Entwicklung des strategischen Managements

Strategisches Management befasst sich mit der ganzheitlichen strategischen Ausrichtung eines Unternehmens und ist somit eine nicht wegzudenkende Managementaktivität. Der momentane Trend geht dahin, dass immer mehr ManagerInnen die Möglichkeit bekommen, zum strategischen Management ihrer Unternehmen beizutragen.¹¹ Um einen sinnvollen Beitrag leisten zu können, ist es von Vorteil, die Entwicklungen, Prozesse und Instrumente des strategischen Managements zu kennen. Diese sollen im Folgenden erläutert werden.

Die Entstehungsgeschichte des modernen strategischen Managements kann auf unterschiedliche Art und Weise in Denkschulen eingeteilt werden. Eine Denkschu-

⁸ Vgl. Mintzberg (1994), S. 24ff.

⁹ Vgl. Grant (2005), S. 7.

¹⁰ Vgl. Henderson (1991), S. 7.

¹¹ Vgl. Finlay (2000), S. 3.

le umfasst die Gedanken spezifischer akademischer Forscher zum Thema strategisches Management. Sie ist ein institutionalisiertes Paradigma.¹²

Um die historische Entwicklung des strategischen Managements nachverfolgen zu können, werden die vier geschichtlich gewachsenen Denkschulen näher betrachtet. Diese reichen von langfristiger Planung über strategische Planung und Produkt-Markt Strategie bis hin zum heutigen komplexen strategischen Management.¹³

Die Geschichte des strategischen Managements beginnt nach dem Zweiten Weltkrieg mit der Denkschule der langfristigen Planung.¹⁴ Die Hauptakteure waren US-amerikanische Armee Offiziere, die nach dem Zweiten Weltkrieg ihr Wissen in Unternehmen und Organisationen einbrachten. In ihrer Militärkarriere hatten sie gelernt, viele auf den ersten Blick voneinander unabhängige Entscheidungen miteinander zu vereinen, ihnen einen Rahmen zu geben. Dies wurde in Unternehmen so umgesetzt, dass die Zukunft für die einzelnen Geschäftsbereiche vorhergesagt wurde, genauso wie die benötigten Ressourcen. Mithilfe von Finanzplanung, Budgets und Programmen wurde diese Idee realisiert. Die Planung bezog sich aber hauptsächlich auf die Organisation selbst, ihr Innenleben sozusagen.¹⁵

In den 1960ern folgte die akademische Analyse von strategischem Management. Ansoff, Drucker und Chandler bereiteten den Weg mit ihren Publikationen.¹⁶ Alfred Chandler definierte 1962 Strategie als Entscheidung eines Unternehmens basierend auf seinen langfristigen Zielen und die Anpassung von Handlungen und Ressourcenverteilung zur Erreichung dieser Ziele. Eine Firma soll Ziele und Strategien formulieren, die sie erreichen möchte und gleichzeitig einen Umsetzungsplan entwerfen.¹⁷

Hierfür wurde auch erstmals die Unternehmensumwelt und die angestrebte Zukunft in Betracht gezogen (SWOT-Analyse). Diese Entwicklung war das Resultat

¹² Vgl. Wijtze Volberda / Elfring (2004), S. 1.

¹³ Vgl. Drejer (2002), S. 1f.

¹⁴ Vgl. Hoskisson u.a. (2008), S. 7.

¹⁵ Vgl. Singh (2008), S. 2f.

¹⁶ Vgl. Drejer (2002), S. 3.

¹⁷ Vgl. Hoskisson u.a. (2008), S. 8.

der dynamischeren wirtschaftlichen Entwicklung in den 1960ern. Die Zukunft war nicht mehr stabil vorherzusehen, trotz Wachstum wurde der Wandel der Umwelt zum Thema. Ressourcen waren schon limitiert, noch immer wurden sozioökonomische Veränderungen als berechenbar angesehen. Die Nachfrage war primär durch den Preis bestimmt, was darin resultierte, dass Firmen alles verkaufen konnten, was sie zu produzieren im Stande waren. Deshalb wurde auch den Mitbewerbern wenig Aufmerksamkeit geschenkt.¹⁸

Das änderte sich durch die Ölkrise 1973, als die Weltwirtschaft förmlich kollabierte mit gleichzeitigem Auftreten von Inflation und Stagnation. Die Nachfrage veränderte sich hin zu hoher Qualität, kurzer Lieferzeit, mehr Service, was wiederum zu verstärktem internationalen Wettbewerb führte. Dies setzte sich auch in den 1980ern fort und führte zu einer Neuorientierung des strategischen Managements hin zu Produkt-Markt fokussierenden Strategien. Im Gegensatz zu den westlichen Unternehmen waren vor allem japanische Firmen in der Lage, hohe Performance der Produkte mit hoher Qualität, niedrigen Durchlaufzeiten und Kosten sowie hoher Flexibilität zu verbinden. Sie erfanden Just in Time Management, Kaizen oder Total Quality Management. Diese Denkschule befasste sich also hauptsächlich damit, Erklärungen für das Produkt-Markt-Kosten Verhalten zu finden sowie für die Dynamik des internationalen Wettbewerbs. Hierfür wurden ebenfalls Lösungsansätze und Konzepte geboren, wie der Produktlebenszyklus, die Erfahrungskurve oder Portfolio-Planungsmethoden (die bekannteste ist wohl die BCG Matrix).¹⁹

Ein wichtiger Unterschied zwischen Denkschule zwei und drei ist der Einbezug des Wettbewerbs und des Wettbewerbsvorteils. Für die Analyse der Wettbewerbssituation innerhalb einer Branche sind Porter's Five Forces das beste Beispiel im Rahmen der Produkt-Markt Strategieschule. Porter hat zudem noch eine Produkt-Markt Matrix entwickelt, die die möglichen Arten von Wettbewerbsvorteil darstellt (Kostenführerschaft, Differenzierung, Fokussierung).²⁰

Spätestens ab Mitte der 1980er setzten große Veränderungen ein, die die Märkte nachhaltig beeinflussen sollten. Die Bedeutung von Technologie stieg immens an,

¹⁸ Vgl. Singh (2008), S. 3f.

¹⁹ Vgl. Drejer (2002), S. 3ff.

²⁰ Vgl. Singh (2008), S. 9f.

vor allem in den Bereichen Kommunikation und Transport. Mit den Weiterentwicklungen bzw. Entwicklungsmöglichkeiten von Technologie stiegen auch die Forschungs- und Entwicklungsausgaben der Unternehmen. Technologischer Vorteil wurde wettbewerbsentscheidend. Des Weiteren kam es zu politischen Veränderungen, beginnend mit dem Ende des Kalten Krieges bis hin zur Grün-Bewegung in den meisten Ländern. So wurden einerseits neue Märkte geschaffen, andererseits neue Kundenbedürfnisse. Produkte sollten nicht mehr nur preiswert und qualitativ hochwertig, sondern auch umweltfreundlich sein. Zusätzlich wurden durch die Politisierung der Umweltbewegung auch gesetzliche Regulierungen geschaffen, die Vorschriften für Unternehmen enthalten in puncto Recycling, Umweltverschmutzung, etc. Der dritte Trend, die Internationalisierung, setzte schon in den 70ern ein, verstärkte sich aber immer mehr. Nationaler und internationaler Wettbewerb nahmen in Zeiten eines turbulenten wirtschaftlichen Unternehmensumfeldes zu. Wettbewerbsanalyse ist daher aus strategischen Betrachtungen nicht mehr wegzudenken.²¹

Auf diesen veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen baut die vierte strategische Denkschule auf, das komplexe strategische Management. Generell haben sich die Annahmen, auf denen das strategische Management beruht, verändert.

Von einem einfachen, stabilen Konzept hin zu einem komplexen, instabilen, welches das Unternehmen eher als Ressourcenbecken denn als Produkt-Markt Portfolio sieht. Im Mittelpunkt stehen Ressourcen/Fähigkeits-basierte Strategien, der Fokus liegt auf den Kernkompetenzen der Unternehmen. Es ist nicht sicher, ob die Schule des komplexen strategischen Managements schon ihre Reife erreicht hat.²²

2.1.3 Angewandte Methoden des strategischen Managements

Im Folgenden werden alle in der Fallstudie verwendeten Analysemethoden vorgestellt. Konkret sind das die fünf Wettbewerbskräfte (5 Forces), die SWOT-Analyse und das Produkt-Markt Portfolio von Porter (generische Strategien).

²¹ Vgl. Hoskisson u.a. (2008), S. 4.

²² Vgl. Drejer (2002), S. 20ff.

Eine SWOT-Analyse umfasst die detaillierte Untersuchung der Stärken und Schwächen einer Organisation sowie die genaue Analyse der Umwelt, der Möglichkeiten und Risiken. Die SWOT-Analyse zwingt Strategen förmlich, die Kernaussagen, Konditionen und ihr jeweiliges Potenzial zu entdecken. Zusätzlich wird die Information strukturiert, so dass sie beim Entscheidungsprozess helfen kann. Bei der Definition der Stärken sollte man darauf achten, Kernkompetenzen auszuwählen. Die Möglichkeiten der Umwelt sollten immer realisierbar sein.²³

Als Industrie oder Branche bezeichnet man laut Porter eine Gruppe von Wettbewerbern, die Produkte oder Services anbieten, die direkt miteinander konkurrieren. Innerhalb der Industrie wird der Wettbewerbsvorteil gewonnen oder verloren. Durch ihre Wettbewerbsstrategie versuchen Firmen, einen Wettbewerbsansatz für ihre Branche zu finden, der profitabel und nachhaltig ist. Hierbei ist wichtig, dass keine universelle Wettbewerbsstrategie existiert, sie muss an die jeweilige Industrie angepasst werden. Bei der Wahl der Wettbewerbsstrategie gibt es zwei zentrale Punkte. Erstens die Industriestruktur: Jede Branche ist unterschiedlich profitabel. Zweitens: Die Positionierung in der Branche, denn manche Unternehmen besitzen profitablere Positionen als andere, unabhängig vom Durchschnittsprofit der Industrie. Die Attraktivität von Branchen verändert sich mit der Zeit, da sich Eintrittsbarrieren oder andere Elemente der Industriestruktur verschieben. Deshalb muss sich die Wettbewerbsstrategie aus dem Verständnis der Branche ableiten und einem ständigen Anpassungsprozess unterworfen werden.²⁴

Laut Porter ist jede Industrie, egal ob national oder international, fünf Wettbewerbskräften unterworfen:

1. Die Gefahr neuer Konkurrenten,
2. die Gefahr von Substituten,
3. die Verhandlungsmacht von Lieferanten,
4. die Verhandlungsmacht von Kunden und
5. die Rivalität innerhalb der Branche.

²³ Vgl. Schermerhorn (2011), S. 167.

²⁴ Vgl. Porter (1998a), S. 33 ff.

Die Stärke der fünf Wettbewerbskräfte variiert von Branche zu Branche und bestimmt die langfristige Profitabilität der Industrie. In Branchen, in denen die fünf Wettbewerbskräfte vorteilhaft wirken, etwa der Pharma- oder Kosmetikindustrie, erwirtschaften viele Wettbewerber attraktive Gewinne. In anderen Branchen, wo eine oder mehrere Wettbewerbskräfte intensiv wirken (z.B. in den Sektoren Aluminium und Metall), sind nur einige wenige Firmen über lange Zeit profitabel. Die fünf Wettbewerbskräfte bestimmen die Profitabilität der Branche, da sie Preispolitik, Kosten und Investments einer Firma beeinflussen.²⁵

Eine hohe Gefahr neuer Mitbewerber limitiert das Gewinnpotenzial der Branche, da neue Konkurrenten neue Kapazität in den Markt einbringen und höhere Marktanteile erobern wollen. Dies drückt die Profitmargen. Mächtige Käufer oder Lieferanten können mehr Profit für sich selbst verhandeln. Starke Rivalität innerhalb der Branche verringert die Gewinne durch höhere Wettbewerbskosten bzw. Kämpfe um den niedrigsten Preis am Markt. Das Vorhandensein von leicht-beziehbaren Substituten begrenzt das Volumen und den Preis, den die Unternehmen der Industrie ohne entsprechende Ersatzprodukte verlangen könnten.²⁶

Die Steigerung des Wettbewerbsvorteils einer Firma muss ebenfalls durch eine Analyse der Wertschöpfungskette erfolgen. Alle dort stattfindenden Aktivitäten bilden den Wert des Produktes oder Services für den Käufer, sprich den Kaufpreis, den er zu zahlen bereit ist. Ein Unternehmen ist dann erfolgreich, wenn der Wert, den es schafft, größer ist als die Kosten der Aktivitäten, die es dazu benötigt. Aktivitäten können (nach Porter) in primäre, sprich jene, die mit Produktion bzw. Serviceerstellung zusammenhängen, Marketing und Nachverkaufsservice und unterstützende, wie Technologie, Infrastruktur und Human Resources unterteilt werden. Jede Aktivität benötigt unterstützenden Input. In allen Bereichen der Wertschöpfungskette können Betriebe Kosten sparen oder sich differenzieren, es gilt, die besten Möglichkeiten dafür zu finden.²⁷

Als kurze Zusammenfassung kann man sagen, dass Wettbewerbsstrategie offensive oder defensive Handlungen einleiten soll, um eine gute Position in der jeweili-

²⁵ Vgl. Porter (2008c), S. 21 f.

²⁶ Vgl. Porter (1998a) S. 33 ff.

²⁷ Vgl. Porter (2008d) S. 77 f.

gen Industrie zu erreichen, erfolgreich mit den fünf Wettbewerbskräften umzugehen und dabei hohe Gewinne zu erzielen. Firmen haben die unterschiedlichsten Ansätze hierfür, die beste Strategie ist aber zweifelsohne jene eines einzigartigen Weges, der die jeweiligen Umstände einer Unternehmung widerspiegelt. Es lassen sich drei in sich konsistente generische Strategien für so eine starke, langfristige Position am Markt ableiten.²⁸

Nimmt man die zwei Grundformen an Wettbewerbsvorteilen, die eine Firma laut Porter haben kann (niedrige Kosten und Differenzierung), und kombiniert sie mit den Aktivitäten, die zur Erreichung dieser Vorteile dienen, so erhält man Kostenführerschaft, Differenzierung und Fokussierung als generische Strategien, die zu einer überdurchschnittlichen Performance innerhalb der jeweiligen Industrie führen sollen. Porter ordnete diese drei Strategien in seine Markt-Produkt Matrix ein.²⁹

Die generelle Kostenführerschaft Strategie impliziert, dass eine Firma effizient und genau arbeitet, einen günstigen Produktionsstandort hat und auch alle anderen benötigten Ressourcen billig bekommt. Durch Massenproduktion werden Kosten laut Erfahrungskurvenkonzept gesenkt. Ein ausgezeichnetes Kostenmanagement ist auch in allen anderen Bereichen, wie Forschung und Entwicklung, Personal, Service, Werbung, etc., wichtig. Trotz aller Kostenreduktionsziele dürfen aber Faktoren wie Qualität und Kundenzufriedenheit, nicht aus den Augen verloren werden. Eine Unternehmung mit niedrigen Kosten hat auch bei starken Wettbewerbskräften innerhalb einer Branche überdurchschnittliche Renditen. Einer Firma mit niedrigen variablen und fixen Kosten fällt es leichter, ihre Position am Markt zu verteidigen, da man aufgrund des Kostenvorteils im Preiskampf immer die Nase vorn hat.³⁰

Im Rahmen einer Differenzierungsstrategie kreiert ein Unternehmen ein Produktangebot, das industrieweit als einzigartig wahrgenommen wird. Die Differenzierung kann viele Gesichter haben: Design, Marke, Technologie, Features, Service, Verkaufsnetzwerk und viele andere. Das Unternehmen sollte versuchen, sich ent-

²⁸ Vgl. Porter (1998b), S. 34.

²⁹ Vgl. Porter (1998c), S. 11.

³⁰ Vgl. Porter (1998b), S. 35f.

lang einiger Dimensionen zu differenzieren. Kosten dürfen nicht ignoriert werden, sind jedoch nicht der Hauptfokus. Wenn Differenzierung erzielt wird, können überdurchschnittliche finanzielle Rückläufe erwirtschaftet werden, schon allein aufgrund der starken Wettbewerbsposition. Markenloyalität, geringere Preissensitivität, niedrigere Verhandlungsmacht der Kunden (aus Mangel an Alternativen), hohe Margen trotz höherer Produktionskosten und die Schaffung entsprechend hoher Markteintrittsbarrieren sind die Hauptfaktoren, die Differenzierung zu einer beliebten Wettbewerbsstrategie machen.³¹

Eine Firma, die eine Fokussierungsstrategie verfolgt, beschränkt sich auf ein bestimmtes Marktsegment. Das kann ein spezifischer Markt sein, eine bestimmte Käufergruppe, eine geographische Region, etc. Überdurchschnittliche Renditen werden durch exakte Bearbeitung des Zielmarktes erreicht. Fokussierte Unternehmen sind in der Regel effizienter als breiter aufgestellte Mitbewerber. Eine Fokussierungsstrategie erreicht Differenzierung durch genaueres Eingehen auf die Bedürfnisse des Zielmarktes bzw. der Zielgruppe, oder sie erzielt niedrigere Kosten durch die Bearbeitung eines kleineren Segments, oder beides. Differenzierung und/oder Kostenvorteil können jedoch nur für den Zielmarkt, nie für den Gesamtmarkt erreicht werden.³²

Laut Porter stecken Unternehmen, die sich für keine der drei Strategien entscheiden können, in der Mitte fest. Es fehlt ihnen an Marktanteil, Kapital und Wissen, sie leiden an niedrigeren Gewinnen.

Zusätzlich ist es auch möglich, generische Strategien miteinander zu verbinden, in Form sogenannter hybrider Wettbewerbsstrategien. Allerdings gilt hier, dass eine Strategie immer zuerst angewandt wird. Beispielsweise differenziert sich ein Unternehmen erst mit einem Produkt. Wenn Konkurrenten mit Substitutionsprodukten auf den Markt kommen, verändert es seine generische Strategie in Richtung Kostenführerschaft und beherrscht so weiterhin die Konkurrenz.³³

³¹ Vgl. Marti (2007), S. 97f.

³² Vgl. ebd, S. 99.

³³ Vgl. Porter (1998b), S. 41ff.

2. 2. Kernkompetenzen und Kernkompetenzmanagement

Das Konzept der Kernkompetenzen ist eine der wichtigsten strategischen Geschäftsideen der letzten Jahr(zehnt)e, die noch immer dabei ist, die Unternehmenswelt umzuformen. Bemerkbar wird sie anhand von Phänomenen wie Outsourcing zur Konzentration der Aktivitäten auf Dinge, in denen eine Firma gut ist.

Prahalad und Hamel argumentieren, dass Kernkompetenzen zu den wichtigsten Quellen der Einzigartigkeit einer Organisation gehören. Jene Dinge, die ein Unternehmen einzigartig gut beherrscht und die niemand anderer so schnell kopieren kann. Kernkompetenzen sind die Grundlage jedes Wettbewerbsvorteils. Kernkompetenzen selbst aufzubauen ist oft schwieriger, als sie auf andere Art und Weise zu integrieren. Die Entfaltung von Kernkompetenzen hängt auf jeden Fall von der Fähigkeit ab, verschiedene Gruppen zu integrieren und innerhalb der Organisation zu koordinieren. Das trifft vor allem bei zugekauften Kernkompetenzen zu. Nur weil eine Firma ein anderes Unternehmen mit exzellenter Forschung und Entwicklung übernimmt, heißt es noch nicht, dass die erforschte Technologie zur neuen Kernkompetenz wird. Integration und Koordination sind hier in der Tat die Zauberwörter, die dabei helfen, Kernkompetenzen zu lukrieren und sie in neue Kernprodukte umzusetzen.³⁴

Doch wann spricht man überhaupt von einer Kernkompetenz? Als Kernkompetenz wird eine Kombination von Fähigkeiten und Technologien bezeichnet, die auf Wissen beruht und sich durch zeitliche Stabilität und produktübergreifenden Einfluss auszeichnet. Darüber hinaus generiert sie einen Wert beim Kunden, ist einzigartig, schwer imitierbar, transferierbar und ist synergetisch mit anderen Kompetenzen verbunden. Zudem verschafft sie Zugang zu neuen Märkten. Die wenigsten Unternehmen haben überhaupt eine Kernkompetenz. Jene, die darüber verfügen, besitzen kaum mehr als fünf oder sechs.³⁵

Die Verbindung zwischen identifizierten Kernkompetenzen und Endprodukten wird Kernprodukte genannt. Es handelt sich hier, als Abgrenzung zu Endprodukten, um

³⁴ Vgl. Prahalad / Hamel (2005), S. 276ff.

³⁵ Vgl. Hamel / Prahalad (1994). S. 33.

physikalische Umsetzungen von einer oder mehrerer Kernkompetenzen. Ein Beispiel wären Honda Motoren. Kernprodukte sind also die Teile an Subelementen die wirklich zum Wert des Endproduktes beitragen, ihn anheben.³⁶

Sony war in den 1980ern besonders gut in den Bereichen Feinmechanik, Optik und Elektronik. Daraus bildete sich die Kernkompetenz der Miniaturisierung, die in stark verkleinerten elektronischen und mechanischen Komponenten als Kernprodukte und Walkman, Discman, Videokamera als Endprodukte resultierte³⁷. So sehr Sony in den 80ern und 90ern positives Beispiel für die effektive Nutzung von Kernkompetenzen war, so sehr war es ab Ende der 90er negatives Beispiel für das Management dieser. Kernkompetenzen können durch wirtschaftlichen, politischen und/oder sozialen Wandel verändert werden oder gar verschwinden. Deshalb sollte ein Unternehmen regelmäßig seine Kernkompetenzen analysieren bzw. die bestehenden auch managen, vor allem in puncto Veränderungen des Marktumfeldes. Sony hielt so lange an Walk- und Discman fest, dass es die Entwicklung der MP3 Player fast gänzlich verpasste und von Apple verdrängt wurde. Sony konnte erst sehr spät reagieren und ein Substitut für den iPod anbieten. Die Kernkompetenzen und Kernprodukte von Apple verhalfen der Firma zur Markführerschaft.

Wie bereits erwähnt, sind Kernkompetenzen teilweise schwierig zu erstellen und werden deshalb auch gerne zugekauft. Andererseits werden Anteile an Unternehmen, die nicht zu den Kernkompetenzen passen, desinvestiert. Dieses Geld lässt sich dann wieder für den Zukauf von Kernkompetenzen einsetzen. Dies geschah und geschieht seit Mitte/Ende der 1990er in vielen Unternehmungen, das beste Beispiel ist die Pharmabranche, auf die in der Folge noch näher eingegangen wird. Wenn man Kernkompetenzen zukaufte, ist es wichtig, wie das neue Unternehmen signifikante Wettbewerbsvorteile mit sich bringt, die sich in das bestehende Unternehmen integrieren lassen bzw. sich von diesem umsetzen lassen.³⁸

³⁶ Vgl. Prahalad / Hamel (2005, S. 283.

³⁷ Vgl. Krüger / Homp (1997), S. 27.

³⁸ Vgl. Porter (2008b), S. 137ff.

2. 3 Mergers & Acquisitions

Die 1990er waren eine Fusions-Dekade. Nie zuvor gab es so viele Merger zwischen Unternehmen oder Akquisitionen von Firmen, und das auf globaler Basis. Grenzüberschreitende Mergers und Akquisitionen wurden zu einer bestimmenden Determinante für das Wachstum multinationaler Unternehmungen. Die Anzahl dieser Deals stieg von knapp über 2000 im Jahr 1990 auf mehr als 6500 im Jahr 2000 und ist ein klares Resultat der Globalisierung und des intensivierten Wettbewerbs. Seit der Jahrtausendwende hat sich dieses Bild schlagartig geändert, nicht zuletzt aufgrund der schwachen Kapitalmärkte, der schwächeren Finanzierungsbereitschaft und geringerem Wirtschaftswachstum bzw. Rezession in wichtigen Ökonomien der Welt. Organisationen legen den Fokus daher wieder verstärkt auf Integration der eigenen Geschäfte als Expansion dieser³⁹. Genauso kam der Trend dazu, dass Geschäfte, die nicht zur Tätigkeit des Unternehmens passten (Stichwort Kernkompetenzen) oder nicht erfolgreich waren, abgestoßen wurden.

Welche Gründe gibt es seit den 1990ern (auch heute noch), um einen Merger oder eine Akquisition durchzuführen? Um die zahlreichen Gründe ein wenig zu strukturieren, werden sie in sechs Gruppen eingeteilt:

1. Verändertes Marktumfeld: Globalisierung und erhöhter Wettbewerb
2. Optimierung von Ressourcen
3. Senkung der Kosten: Nützen von Synergie- und Skaleneffekten
4. Schnellere Erschließung eines Marktes: keine Eintrittsbarrieren
5. Verbesserung der Wettbewerbsposition: Marktanteil, Produktportfolio, ...
6. Steigerung des Unternehmenswertes: im Sinne des Shareholder Values⁴⁰

Zudem existieren noch branchenspezifische Gründe. In dynamischen Industrien, wie beispielsweise der Biotechnologie, werden Mergers & Acquisitions zur Wissen- bzw. Ressourcen-Generierung durchgeführt. Geht es um das Erzielen von Volumeneffekten, wie bei Banken, dienen Mergers & Acquisitions dazu, Größenvorteile auszubauen. Beide Motive sind auch kombinierbar in volumenfokussierten

³⁹ Vgl. Reimann / Brettel / Schilke (2006), S. 933.

⁴⁰ Vgl. Lucks / Meckl (2002), S. 5ff.

und dynamischen Branchen der Telekommunikation. Hier geht es vorrangig um das Sichern von Ressourcen und um Kostenreduktion.⁴¹

Der Begriff Mergers & Acquisitions hat eine Vielzahl an Definitionen, daraus eine mit Allgemeingültigkeit abzuleiten, ist schwierig. Vereinfacht kann ein Merger als eine Verschmelzung von zwei Unternehmen zu einer rechtlichen Einheit beschrieben werden. Bei einer Akquisition bleibt die erworbene Organisation eine selbstständige Rechtseinheit und wird in den Unternehmensverbund eingegliedert.⁴²

Bei den Formen von Mergers & Acquisitions kann man nach der strategischen Ausrichtung und der Mitentscheidungsintensität unterscheiden. Im Zuge der strategischen Ausrichtung differenziert man zwischen horizontalen (ähnliches oder gleiches Geschäft der Unternehmen, selbe Industrie und Wertschöpfungsstufe), vertikalen (gleiche Branche, aber unterschiedliche Wertschöpfungsstufe – Integration von Abnehmer oder Lieferanten) und Konglomeraten (unterschiedliche Industrie, anderer Markt, differente Produkte) Fusionen und Akquisitionen. Nach der Art der Einbindung bei Entscheidungen differenziert man anhand der Höhe der Anteile die erworben wurden: Minorität, Parität, Majorität oder Totalerwerb. Nur bei Majorität oder Totalerwerb liegt einer reale beherrschende Stellung vor. Bei Minorität kann zumindest mit Hilfe einer Sperrminorität teilweise mitbestimmt werden, indem man wichtige Beschlüsse verhindern kann.⁴³

Wichtig bei der Durchführung von Mergers & Acquisitions ist auch das genaue Durchleuchten der zu erwerbenden Firma mittels Due Diligence und der Bewertung des Unternehmenswertes. Im Rahmen der Due Diligence Prüfung sollte zumindest analysiert werden, welche Synergien existieren, genutzt werden könnten, welche Risiken bestehen und wie sie gemanagt werden können, welche Verbindlichkeiten und Zusatzkosten gekauft werden und welche Verbindlichkeiten off-balance-sheet existieren. Zusätzlich sollten noch bestehende Verträge, wie jene mit Lieferanten und Kunden, Pensions- und Abfindungsvereinbarungen, mit dem Management durchleuchtet werden. Neben der Due Diligence darf natürlich auch die kalkulatorische Bewertung des Unternehmens nicht fehlen. Hierzu gibt es eini-

⁴¹ Vgl. Lucks / Meckl (2002), S. 8.

⁴² Vgl. Wirtz (2003), S. 10f.

⁴³ Vgl. Gaughan (2011), S. 13ff.

ge Möglichkeiten, das Discounted-Cashflow-Verfahren ist wahrscheinlich eine der populärsten.⁴⁴

Eine Definition für Mergers & Acquisitions zu geben ist es ebenso schwierig, wie Erfolgsfaktoren für einen nachhaltig gestiegenen Unternehmenswert zu nennen. Dennoch sollen die wichtigsten und kritischen Punkte als Abschluss erwähnt werden:

- Lukrieren von Synergieeffekten
Effektive Kosteneinsparung bei gleichzeitiger Wertsteigerung durch Ressourcenkombination der beiden Unternehmen
- Ausmerzen von Managementdefiziten
Verbindung der Führungsstrukturen
- Integration
Kreieren einer win-win Situation ohne Gesichtsverlust und Wahl der richtigen Integrationsgeschwindigkeit. Letztere hängt von der Situation ab, vom Widerstand der Belegschaft, kulturellen Differenzen, der Kundensicht, etc.
- Strategie
Die betroffenen Unternehmen sollten strategisch zusammenpassen, und es sollte eine klare Strategie für den Merger & Akquisition Prozess geben inklusive Ziele, Vorteile darstellen, Plan erstellen und verfolgen
- Kommunikation
Eine klare Kommunikationsstrategie, intern und extern, sowie kontinuierliche Informationen und Transparenz können schon vorab Probleme verhindern und maßgeblich für den Erfolg eines Unternehmenszusammenschlusses verantwortlich sein.
- Kultur
Entgegen aller Gründe für gescheiterte Fusionen sind kulturelle Unterschiede zwischen zwei Firmen laut zahlreicher wissenschaftlicher Studien kein vorrangiger Grund für das Scheitern eines Zusammenschlusses oder Unternehmenskaufes. Die kulturelle Begründung ist viel eher sehr medienwirksam und erklärungsstiftend.⁴⁵

⁴⁴ Vgl. Vogel (2002), S. 159ff.

⁴⁵ Vgl. Lucks / Meckl (2002), S. 9ff.

3. Healthcare, Pharma und Novartis – Geschichte, Aktuelles, Trends

Der Trend der letzten Jahre zeigt, dass immer mehr Unternehmen ihren Schwerpunkt von Pharma zu Healthcare verschieben, um ihr Produktportfolio zu diversifizieren. Ein Beispiel aus Österreich ist hierfür die Baxter Healthcare GmbH, welche bis vor einigen Jahren noch Baxter Vertriebs GmbH hieß. Es scheint, als ob durch die Bezeichnung Healthcare gleichzeitig ein frischeres Unternehmensbild für die Stakeholder erreicht werden kann. Die United Nations International Standard Industrial Classification kategorisiert Healthcare als einen Bestandteil von allgemeinen Krankenhausaktivitäten, medizinischen- und zahnärztlichen Praxen und anderen humanmedizinischen Aktivitäten.⁴⁶

Healthcare und Pharmaindustrie sind zwei oft synonym verwendete Begriffe, die bei genauerem Hinsehen zu differenzieren sind. Healthcare kann als Überbegriff, der das gesamte Gesundheitssystem erfasst, angesehen werden. Damit ist auch die Pharmaindustrie inbegriffen. Da die Hauptprodukte auch von Novartis in den Pharmasektor fallen und als Fallbeispiel Novartis dient, wird in weiterer Folge der Fokus auf die Pharmazeutische Industrie gelegt. Des Weiteren wird neben aktuellen Schwerpunkten der Pharmaindustrie immer wieder das Augenmerk auf die Situation im Jahr 1996 gelenkt, da dies der Ausgangspunkt für die strategische Neuausrichtung war.

3.1 Entwicklung, Status Quo und Trends in der Pharmaindustrie

Die globale pharmazeutische Industrie ist eine multinationale Industrie. Deren Kennzeichnung sind hohe Regulierung, Kapitalintensität und hohe Forschung und Entwicklungsausgaben. Die Unternehmen der Branche sind im großen Teil in Privatbesitz und hochtechnologisiert.⁴⁷ Das offensichtlichste Merkmal dieser Industrie ist jedoch die hohe Anzahl an Klein- und Mittelbetrieben und die relativ geringe Anzahl an Großbetrieben.

⁴⁶ Vgl. UNO (2011), online

⁴⁷ Vgl. Hara (2003), S. 1f.

Im Jahr 1996 waren Nordamerika und Europa die größten Abnahmemärkte. Von den 20 weltweit führenden Unternehmen in punkto Verkaufszahlen in der Pharmaindustrie 1996/1997 kamen neun aus den USA, acht aus Europa und zwei aus Japan. Das US-amerikanische Unternehmen Merck & Co war das Unternehmen mit den höchsten Umsätzen. Die Top-Unternehmen dieser Branche kommen heute noch aus den Ländern, wo die moderne pharmazeutische Produktion aufkam: Belgien, Frankreich, Deutschland, Italien, Niederlande, Schweden, Schweiz, Großbritannien, Vereinigten Staaten.⁴⁸

3.1.1 Historischer Rückblick auf die Entstehung der Pharmaindustrie

Die Apotheke gilt als Vorläufer der heutigen Pharmaindustrie. Ab Mitte des 19. Jahrhunderts stieg die Nachfrage nach Pharmaprodukten rasant an, die Produktion von Medikamenten wurde ausgelagert und die ersten Pharmaunternehmen entstanden.⁴⁹

1827 legte Emmanuel Merck, der Besitzer der Engel-Apotheke in Darmstadt nach der Ausgliederung den Grundstein für das Pharmaunternehmen Merck Darmstadt. Merck Darmstadt gilt als das älteste Pharmaunternehmen der Welt.⁵⁰ Ende des 19. Jahrhunderts konnten nur die Symptome, aber nicht die Ursachen behandelt werden und selbst dies geschah nur durch harte Drogen aus der Zeit der alten Römer. Die Arbeit Pasteurs über die Ursache von Infektionen war einer der Meilensteine, welcher zur modernen Pharmaindustrie führte, die sich Ende des 19. Jahrhundert herausbildete. Ein anderer wichtiger Schritt war die Produktion von synthetischem Chinin aus Anilin die von William H. Perkins revolutioniert wurde. Es gelang ihm, die erste künstliche Farbe zu kreieren: Anilinviolett. Deutsche und Schweizer Firmen griffen diese Entwicklung schnell auf und begannen eine Reihe von Farben künstlich herzustellen. Als Nebenprodukt dieser Aktivität konnten ebenfalls eine Reihe von Stoffen hergestellt werden die therapeutisch nützlich waren. So entwickelte Bayer 1899 Aspirin. Bis 1935 wurden nur wenige neue Medikamente entdeckt, bis ein Forscher von Bayer (Gerhard Domagk) die mächtigen Antistreptokokkische Effekte der Injektion von Prontosil (rote Farbe aus Kohl Teer)

⁴⁸ Vgl. Agrawal (1999), S. 1.

⁴⁹ Vgl. Schöffski / Fricke / Guminski (2002), S. 24.

⁵⁰ Vgl. Merck (2011), online

entdeckte. Das löste die Entwicklung einer großen Anzahl von Medikamenten mit dem Inhaltsstoff Sulfanilamid aus.⁵¹

Auch in Übersee gab es Forschungserfolge. So wurde in den 1920er in der Universität Toronto das Insulin erfunden, das aus der Bauchspeicheldrüse von Tieren extrahiert wurde. Es wurde von der Firma Eli Lilly produziert und am Markt positioniert. Im Gegensatz zur europäischen Pharmabranche fokussierten sich amerikanische pharmazeutischen Unternehmen mehr auf Produzieren als auf Forschung und Entwicklung. Am stärksten entwickelte sich die Pharmaindustrie in Zeiten der Weltkriege weiter. So wurde 1928 das Penizillin von Alexander Fleming entdeckt und nach Eintreten der Vereinigten Staaten in den Zweiten Weltkrieg zum Massenprodukt.⁵²

Die Schweizer Pharmabetriebe etablierten schon früh Einrichtungen in den Vereinigten Staaten und wurden so zu den ersten multinationalen Unternehmen. Ihre eigentliche Bestrebung war es, den relativ kleinen Heimmarkt zu kompensieren. Nach dem 2. Weltkrieg expandierte die US amerikanische Industrie rasch nach Europa. Generell erfuhr die gesamte Pharmabranche eine globale Ausrichtung. Mehrere zusammenhängende Faktoren trugen zu diesem Effekt bei:

- Signifikanter technologischer Fortschritt → Effektivere Therapiemethoden
- Gesteigertes Produktions Know-How → Möglichkeit, große Mengen an Medikamenten zu produzieren
- Steigerung der Nachfrage nach Medikation
- Höheres Wirtschaftswachstum → größere Kaufkraft der Kunden
- In manchen Länder staatliche Krankenversicherung⁵³

In den 70er Jahren wurden die ersten Zusammenschlüsse von Unternehmen in der Schweiz und in Amerika vollzogen.⁵⁴

Die Internationalisierung der Pharmaindustrie wurde vor allem getrieben durch: hohe Forschungs- und Entwicklungskosten, welche rasant anstiegen. Diese Kosten

⁵¹ Vgl. Taggart (1993), S. 1f.

⁵² Vgl. Fischer / Breitenbach (2009), S. 6.

⁵³ Vgl. Agrawal (1999), S. 4.

⁵⁴ Vgl. Schöffski / Fricke / Guminski (2002), S. 25

müssen über einen möglichst großen Markt verteilt werden. Hinzu kommen kurze Produktlebenszyklen, die zu einem immer schnelleren Streben nach Umsatzmaximierung führen und der andauernde Patentschutz in Übersee, der das Nachahmen der Produkte erschwert.⁵⁵ Die in den 70er Jahren begonnenen Fusionsprozesse in der Pharmabranche halten bis heute an. Ab den 80er Jahren ist das Interesse an Biotechnologie gestiegen und es kam hier zu verstärkten Aktivitäten. In den 90er Jahren wurde in Europa mit großen Mergers zwischen Ciba-Geigy und Sandoz sowie Roche und Boehringer Mannheim die endgültige Trennung zwischen chemischer und pharmazeutischer Industrie vollzogen.

3.1.2 Ausblick der Pharmaindustrie

Die Herausforderungen für die Pharmabranche werden in den nächsten Jahren immer höher. Die Gesundheitssysteme, vor allem in Europa und Japan, haben einen immer größeren Kostendruck, welchen sie an die Industrie weitergeben. Somit wird bei einer stagnierenden Anzahl an Verschreibungen eine umfangreiche Preissenkung der Medikamente gefordert. Im selben Zeitraum steigen aber die Entwicklungskosten für Pharmaprodukte und auch die Entwicklungszyklen für Pharmaprodukte, dessen Patente auslaufen, werden immer länger. Behörden, wie zum Beispiel die Food and Drug Administration oder die Europäische EMEA, fordern immer strengere Qualitätsrichtlinien und bessere Prozesskenntnisse wie zum Beispiel den Quality by Design – Ansatz.⁵⁶

Die Pharmaindustrie hinkt bei der Umsetzung von Lean Manufacturing-Initiativen, die seit fast 20 Jahren die Stückgutindustrie revolutioniert haben, hinterher. Dabei passen die durch Lean Manufacturing angebotenen Lösungsansätze schnittgenau in die aktuellen Problemfelder der Pharmaproduktion, wie hohe Durchlaufzeiten, hohe Lagerhaltungskosten sowie mangelnde Flexibilität. Die Individualisierung der Medizin, der demographische Wandel, die Globalisierung und staatliche Einschnitte in den Gesundheitssystemen werden die Notwendigkeit einer hochflexiblen Produktion zu wettbewerbsfähigen Kosten weiter forcieren. Die umfassende Realisierung des Potenzials zur Prozessoptimierung und Effizienzsteigerung, welches

⁵⁵ Vgl. Taggart (1993), S. 11. ff.

⁵⁶ Vgl. Fischer / Breitenbach (2009), S. 172.

die schlanke Produktion auch in der Pharmaindustrie bietet, gestaltet sich allerdings schwierig. Die Gründe hierfür sind zum einen in der speziellen Struktur pharmazeutischer Herstellprozesse mit ihren individuellen Anforderungen an die Pharma-Logistik und an regulatorische Anforderungen (GMP) zu suchen. Zum anderen fällt auf, dass oftmals bei Restrukturierungen die Abhängigkeiten einzelner Prinzipien untereinander vernachlässigt werden, und so die Potenziale der schlanken Produktion nicht vollständig gehoben werden können.

3.2 Kernkompetenzen in der Pharmaindustrie

Vielfach haben es erfolgreiche Pharmaunternehmen geschafft, ihre Konzentration auf den Aufbau von Technologien, Fertigkeiten und Fähigkeiten zu legen, um die Bedürfnisse ihrer Kunden mit besseren Produkten und Leistungen als die Konkurrenz zu bedienen. Diese Unternehmen entwickeln mit Erfolg ihr Know-How mit einer direkten Koppelung an die Bedürfnisse ihrer Kunden. Wenn das Management die Prozesse so gestaltet, dass die Ressourcen, welche einen entsprechenden Anteil an einer hohen Kundenzufriedenheit auslösen, auf- bzw. ausgebaut werden, entstehen entsprechende Kernkompetenzen. Pflegt man die Kernkompetenzen sorgfältig, wird das Unternehmen einen qualitativ höheren Marktanteil erreichen.⁵⁷

Kernkompetenzen in der Pharmabranche sind mit der Historie dieser Industrie verknüpft. Pharmaunternehmen sind forschungsintensive Firmen und investieren 2005 ca. 18% des Umsatzes in die Forschung und Entwicklung. Das Wissen über neue Wirkstoffe, daraus neu entwickelte Medikamente und den Durchlauf bei den klinischen Tests ist sicher als wichtige Kernkompetenz bei Pharmaunternehmen zu sehen.⁵⁸

⁵⁷ Vgl. Hinterhuber, Handlbauer, Matzler von Gabler (2003), S. 45.

⁵⁸ Vgl. Rasmussen (2010), S. 96.

3.3 Zusammenschlüsse und Keyplayer

Durch die erhöhte Intensität des Wettbewerbs und die Globalisierung hat es in den letzten Jahren einen Boom in der gesamten Pharmaindustrie bei Unternehmenskäufen und -verkäufen gegeben.

Die Pharmaindustrie scheint von allen Seiten belagert zu sein, mit rückläufiger F & E-Produktivität, auslaufenden Patente auf Blockbuster Produkte und unerbittlichem Preisdruck. Das zwingt die Unternehmen zum Handeln.

Ein Effekt daraus ist ein Aufschwung auf der Ebene der Mergers & Akquisitions-Aktivitäten, als Spieler innerhalb der Branche sich zu konsolidieren, Kosten zu senken, Erweiterung der Pipeline bei Forschungsergebnissen und Erhöhung der geografischen Reichweite.⁵⁹

3.3.1 Ciba Geigy und Sandoz Merger

Im Dezember 1996 entstand aus der Fusion Ciba Geigy und Sandoz ein neues Unternehmen – Novartis. Diese Fusion war gekennzeichnet durch eine exzellente Strategie, welche zu beiden Unternehmen passte. Dieser Mega-Merger zwischen Ciba-Geigy und Sandoz, um Novartis zu schaffen, war am 01. Jänner 1997 nach Absegnung der Europäischen Kommission und der U.S. Federal Trade Commission offiziell vollzogen. Vor diesem Zusammenschluss waren es zwei führende Schweizer Unternehmen in der Pharma-, Chemischen- und Nahrungsindustrie.⁶⁰ Diese Fusion wurde zu diesem Zeitpunkt als Ausdruck der globalen Strukturveränderung angesehen, die durch Konzentrationsprozesse in der Chemie- und Pharmaindustrie zusätzlich angeheizt wurden.⁶¹ Da beide Unternehmen aus der Schweiz kamen, gab es fast keine Unterschiede in der Unternehmenskultur, was ein sehr gutes Vorzeichen für eine Fusion sein sollte. Zu dieser Zeit war dieser Merger der bisher größte in der Geschichte. Der neue Name sollte auch schon die Vision eines neuen Healthcare Unternehmen beschreiben (Novartis = lateinisch novae artes = „neue Künste“).⁶² Ein neuer Name impliziert eine gewisse Gleichberechtigung ohne Gewinner und Verlierer. Der neue Name steht für eine klare neue

⁵⁹ Vgl. Pharmatechnologist (2011), online

⁶⁰ Vgl. Stahl / Mendenhall (2005). S.379f.

⁶¹ Vgl. Zeller (2011), S. 251.

⁶² Vgl. Stahl / Mendenhall (2005), S.379f.

Identität, in welcher jeder seinen Teil übernimmt.⁶³ Die Einheiten von Ciba-Geigy und Sandoz Healthcare, Nahrung und Agrarwirtschaft, wurden integriert und Bereiche, welche nicht in das Novartis Konzept passten, wurden verkauft. Mit weiteren Akquisitionen wurde Novartis die Nummer eins im Life Sciences und Agrarwirtschaft und Nummer zwei in der pharmazeutischen Industrie.⁶⁴

3.3.2 Astra AB Zeneca Group Merger (offene interne Kommunikation)

Bei der Fusion der zwei Pharmariesen Astra AB aus Schweden und der Zeneca Group aus Großbritannien im Jahr 1999 entstand das viertgrößte Pharmaunternehmen der Welt. Mit der Fusion sollten innerhalb von drei Jahren 6000 Jobs weltweit eingespart werden, was einer Kostensenkung von etwa \$1,1Milliarden entspricht. Der Unternehmenswert entsprach ca. \$67Milliarden.⁶⁵ Der neue Unternehmensname lautet AstraZeneca.

Bei dieser Fusion wurde großer Wert auf eine offene Kommunikation zwischen den beiden Unternehmen gelegt. Es wurde eine gemeinsame Intranetseite für alle Mitarbeiter aus beiden Unternehmen erstellt, wo über alle geplanten Schritte offen kommuniziert und somit die Angestellten up to date gehalten wurden. Bei der Intranetseite wurde weiters darauf geachtet, dass der Zugang sehr einfach ist (eigenes Icon am PC Startbildschirm). Da nicht alle Mitarbeiter einen Computer Arbeitsplatz hatten, wurde auch ein Printmedium „Integrations Newsletter“ gedruckt. Bei der Kommunikation wurde auf die Klarheit und Leidenschaft der Sprache geachtet. Der erste Artikel wurde persönlich vom Vice-Präsidenten Gunner Christiani, zuständig für Human Resources bei AstraZeneca, geschrieben. Er teilte seine Vision von AstraZeneca als Unternehmung mit der Fähigkeit, Wachstum und Erfolg im direkten Zusammenhang mit der Integration und Motivation der Mitarbeiter in der neuen Organisation zu sehen mit.⁶⁶

Eine klare Kommunikation für alle Bereiche kann sicher viele Gerüchte und Irrtümer ausräumen und somit zu einer besseren Mitarbeit der Angestellten bei einer Fusion beitragen.

⁶³ Vgl. Kapfer (2006), S. 1143.

⁶⁴ Vgl. Stahl / Mendenhall (2005). S.379f.

⁶⁵ Vgl. BBC Online News (1998), online

⁶⁶ Vgl. Cartwright / Cooper (2000). S. 28f.

3.3.3 SmithKline Beecham und Glaxo Wellcome

Am 17. Jänner 2000 entstand durch die Fusion SmithKline Beecham und Glaxo Wellcome ein neuer Gigant mit GlaxoSmithKline (GSK) im Consumer Healthcare Bereich.⁶⁷ Hier fusionierten zwei fast idente Pharmakonzerne, die sich nur durch die Produktfelder unterschieden. Es vielen aber zwei sehr starke Egos und unterschiedliche Unternehmenskulturen aufeinander, obwohl beide Unternehmen ihren Sitz in Großbritannien hatten bzw. haben, wodurch die Fusion erst im zweiten Anlauf geschafft wurde. Dadurch wurden sehr hohe Unternehmenswerte nachhaltig vernichtet.⁶⁸

3.3.4 Pfizer Pharmacia und Pfizer Wyeth

2002 übernimmt Pfizer Inc. die Pharmacia Corporation für umgerechnet 55 Milliarden US Dollar.⁶⁹ Durch diese Übernahme sollen bis zu zehn Prozent Stellen abgebaut werden. Pfizer ist das größte Pharmaunternehmen weltweit.

Im Jänner 2005 kaufte Pfizer als weltgrößte Pharmafirma um 68 Milliarden US Dollar seinen Mitbewerber Wyeth. Dieser Deal war vor allem durch den Zeitpunkt sehr interessant, da es die erste große Übernahme nach der Finanzkrise in Amerika war. Fünf Banken haben Pfizer 22,5 Milliarden US Dollar für den Kauf geliehen. Der Rest wurde von Pfizer über Cash bzw. Aktien finanziert⁷⁰. Wyeth als führender Hersteller von niedermolekularen Wirkstoffen und Veterinärpharmazeutika wird das Forschungs- und Entwicklungs-Know-How von Pfizer zusätzlich auf diesem Gebiet verstärken.

Das wird Pfizer helfen die Produktpipeline zu vergrößern und einen größeren Fokus auf Marketing und Sales Aufgaben zu legen⁷¹. Des weiteren wird Pfizer ein diversifizierteres Produktportfolio bekommen. 2010 hatte Pfizer das beste Geschäftsjahr mit 68 Milliarden US Dollar, was ein Wachstum von 29 Prozent bedeutet. Dies ist aber auf die Akquirierung von Wyeth zurückzuführen⁷².

⁶⁷ Vgl. GlaxoSmithKline (2000), S. 10.

⁶⁸ Vgl. Habeck / Kröger (2002), S. 108.

⁶⁹ Vgl. Fischer / Breitenbach (2010), S. 8.

⁷⁰ Vgl. The New York Times (2009), online

⁷¹ Vgl. Smith (2011), S. 18.

⁷² Vgl. Pfizer (2010), S. 3.

3.3.5 Sanofi Aventis (Sanofi)

Im Jahr 2004 fand die Akquisition von Sanofi-Synthelabo mit Aventis zu Sanofi-Aventis statt. Daraus entstand das drittgrößte Pharmaunternehmen weltweit. Im Dezember 2004 hatte das Unternehmen eine Marktkapitalisierung von 83 Milliarden Euro.⁷³ Sanofi-Aventis ist eine Fusion zwischen einem Unternehmen aus Deutschland und einem aus Frankreich. Die erwarteten Probleme durch die unterschiedlichen Kulturen manifestierten sich in der Öffentlichkeit durch den überraschenden Rücktritt des deutschen Aventis Manager T. Hofstätter. Es wurde in weiterer Folge die Konzernsprache von Englisch auf Französisch und eine stark hierarchisch gegliederte Konzernstruktur aufgebaut. Insgesamt wurden weltweit 100 Spitzenmanager neu aufgestellt.⁷⁴ 2005 hatte Sanofi-Aventis ein Wachstum von 9,3 Prozent bei einer Weltmarktsteigerung von 6,1 Prozent, was auf eine insgesamt aus wirtschaftlicher Sicht gelungene Fusion hindeutet.⁷⁵ Da man sich von den bekannten Firmennamen und dem damit verbundenen Image trennen sowie einen neuen Namen kreieren wollte, erfüllte man die gesetzliche Grundanforderung, beide Namen weiter zu führen. Der Doppelname wurde solange geführt, bis die gesetzliche Frist auslief und sich die Kunden von Aventis an den Namen Sanofi gewöhnt hatten. Seit Mai 2011 heißt das Unternehmen nur noch Sanofi.⁷⁶

3.3.6 Novartis und Alcon Merger

Nestlé verkaufte im zweiten Halbjahr 2008 den Mehrheitsanteil von Alcon an Novartis. Dieser Deal geht in zwei Schritten vonstatten. Die ersten 25 Prozent werden 2008 abgeschlossen und der zweite Teil mit 52 Prozent wird 2010 abgeschlossen. Die Unternehmen einigen sich auf Kauf- und Verkaufsoptionen. Der Markt der Ophthalmologie gilt als sehr wachstumsstark und gewinnträchtig. Novartis verbreitert mit dieser Übernahme seine Geschäftsbasis und macht sich damit vom eigentlichen Kerngeschäft unabhängiger.⁷⁷

Am 8. April 2011 wurde von den Novartis Aktionären die Fusion mit Alcon Inc. genehmigt. Außerdem stimmten die Aktionäre der Emission von bis zu 108 Millionen

⁷³ Vgl. Sanofi-Aventis (2004), S. 7.

⁷⁴ Vgl. Macharzina / Wolf (2010), S. 710.

⁷⁵ Vgl. Sanofi-Aventis (2005), S. 2f.

⁷⁶ Vgl. Eurex (2011), online

⁷⁷ Vgl. Müller (2010), S. 147.

neuen Aktien zu, die als Teil der Transaktion zum Austausch von Alcon Aktien für Novartis Aktien verwendet werden sollen. Durch die Fusion mit Alcon erweitert Novartis ihre Wachstumsplattformen - innovative Pharmazeutika, Generika, Impfstoffe und Diagnostika sowie Consumer-Health-Produkte - um den Bereich der Augenheilkunde, sagte Dr. Daniel Vasella, Präsident des Verwaltungsrats von Novartis. Das weltweite Vertriebsnetz von Novartis, vor allem in den Schwellenländern, eröffnet den beiden fusionierten Unternehmen neue Wachstumsperspektiven. Novartis und Alcon werden sich durch den Zusammenschluss ihrer Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten ergänzen. Davon sollen nicht nur die beiden Unternehmen profitieren, sondern es wurde in der Kommunikation großer Wert auch auf die Patienten der ganzen Welt, die an Augenkrankheiten leiden, gelegt.⁷⁸

3.4 Aktuelle Situation in der Pharmaindustrie

Für eine Analyse der derzeitigen Situation in der Pharmabranche, ist es wichtig, die unterschiedlichen Wettbewerber genauer zu vergleichen. In den meisten Industrievergleichen geschieht dies nur über Umsatz sowie Forschungs- und Entwicklungsausgaben. Dieses Vorgehen ist schon allein deshalb problematisch, da der Umsatz allein keine Auskunft über die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens gibt. Interessant ist es hier auch zu sehen, wie hoch die Produktionskosten im Vergleich zum Umsatz sind. Net income und Operativer Cash Flow sollten unbedingt in Betracht gezogen werden. F&E-Ausgaben geben ein wenig Aufschluss darüber, wie innovativ ein Unternehmen ist bzw sein wird. Natürlich ist auch die Anzahl der Mitarbeiter nicht unerheblich für einen Vergleich.

Verglichen werden die wichtigsten Unternehmen der Pharmabranche, wobei sich Relevanz nicht nur auf Umsatz und Net income bezieht, sondern auch auf Forschung und Entwicklung.

⁷⁸ Vgl. Alcon (2011), online

Kennzahlen 31.12. 2011	Pfizer	Johnson&Johnson	Novartis	Merck	Sanofi	GlaxoSmith Kline	Abbott	Astra Zeneca	Eli Lilly
Marktkapitalisierung 02.03.2012 (bn US\$)	165,70	177,70	129,74	115,65	100,87	219,54	90,36	57,99	43,79
Umsatz (bn USD)	67,43	65,03	58,57	48,05	43,24	44,04	38,90	33,59	24,29
COGS (% v. Umsatz)	22%	31%	32%	35%	31%	27%	40%	18%	21%
F&E Ausgaben (bn USD)	9,11	7,55	9,24	8,47	6,23	6,45	4,10	5,52	5,02
Operating Cash Flow (bn USD)	19,00	14,30	14,31	12,38	13,57	9,95	8,97	7,82	12,22
Net income (bn USD)	10,01	9,67	9,25	6,27	7,37	8,79	4,70	9,47	4,35
ROE (%)	9,78%	17,02%	13,63%	11,18%	10,82%	58,78%	20,00%	42,73%	33,51%
MitarbeiterInnen ('000)	104	114	124	86	104	97	91	61	38

Darstellung 1: Vergleich der wichtigsten Pharmaunternehmen⁷⁹

Bei näherem Hinsehen zeigt sich, dass Pfizer ganz klar die Nummer 1 in der Pharmaindustrie ist, speziell was Umsatz, operativen Cash Flow und Nettoeinkommen betrifft. Astra Zeneca hat die geringsten Cost of goods sold, verglichen mit dem Umsatz. Das sieht man auch am hohen Nettoeinkommen, verglichen mit dem Umsatz. Somit ist diese Firma ganz klar der Kostenmanagement-Meister unter den Pharmakonzernen. Novartis ist führend bei den F&E Ausgaben, was auch durch den Merger mit Alcon zu erklären ist. Das ist einerseits gut, da Novartis auch die meisten neuen Produkte in der Pipeline hat bzw. aus der Pipeline heraus auf den Markt bringt. Andererseits sind die Kosten verhältnismäßig hoch, verglichen mit der Konkurrenz. Das wird sich aber in den nächsten Jahren ändern, da Novartis die Augengesundheitsforschung von Alcon und Novartis zusammenführen wird. Das interessanteste Unternehmen für Investoren ist sicherlich GlaxoSmithKline, was an Marktkapitalisierung und Return on Equity ersichtlich ist. Verglichen mit den anderen Topunternehmen, ist bei Abbott klar ersichtlich, dass das Kostenmanagement nicht effizient ist. Kein anderes Unternehmen hat so hohe Produktionskosten und kann so wenig vom erzielten Umsatz als Nettoeinkommen verbuchen. Vielleicht ist dies ein Grund dafür, dass Abbott kürzlich verlautbarte, künftig seine Pharmasparte vom Rest des Unternehmens zu trennen und zu einem selbstständigen Unternehmen zu machen.⁸⁰ Dies lässt vermuten, dass Abbott Pharma einer der nächsten Übernahmekandidaten sein wird.

⁷⁹ Eigene Darstellung. In Anlehnung. Pfizer (2012a), S. 4ff; Johnson&Johnson (2012), S. 5ff; Novartis (2012), S. 6ff; Sanofi (2012), S. 4ff; GlaxoSmithKline (2012), S. 7ff; Merck & Co (2012), S. 4ff; Abbott (2012), S. 5ff; Eli Lilly (2012), S. 6ff.

⁸⁰ Vgl. Chemie Report (2011), S. 13.

3.5 Novartis

Novartis ist ein weltweit führendes Unternehmen im Gesundheitswesen mit seinem Kerngeschäft in den Bereichen Pharma, Consumer Health, Generika, Augenheilmittel und Tiergesundheit. Es ist ein weltweit führendes Unternehmen, das Medikamente zum Schutz der Gesundheit, zur Heilung von Krankheiten und zur Verbesserung des Wohlbefindens erforscht, entwickelt und anbietet. Die Produktpalette umfasst Generika, Humanimpfstoffe und rezeptfreie Medikamente zur Selbstmedikation.⁸¹

Das wichtigste für Novartis ist es, Produkte zu entdecken, entwickeln und vermarkten die die Lebensqualität von Menschen erhöhen, Leiden lindern und Leben retten. Der Konzern hat sich aber nicht nur in Bezug auf seine Patienten das Moto Caring and Curing gesetzt, sondern lebt es auch für seine MitarbeiterInnen.⁸² Novartis hat Corporate Citizenship in sein Geschäftsmodell integriert, das sieht man nicht zuletzt in dem Geschäftsbericht, der neben dem finanziellen Profit auch nicht finanzielle Aktivitäten enthält. Die Firma vertraut auf Erfolg durch Innovation und das nicht nur im Daily Business, sondern auch im sozialen Bereich. Der schon beschriebene Leitsatz Caring und Curing zielt ebenfalls perfekt auf das soziale Engagement des Unternehmens. Healthcare wird mit Public Private Partnerships beworben mit Organisationen wie der Weltgesundheitsorganisation. Zusätzlich arbeitet die Novartisfoundation für Nachhaltige Entwicklung mit Gesundheitsministerien in Entwicklungsländern zusammen, um die dortige Behandlung der Patienten zu verbessern.⁸³ Die Fähigkeit, immer wieder neue und bessere Produkte erfolgreich auf dem Markt zu platzieren und damit eine hervorragende Marktposition zu schaffen, sind die essentiellen Kompetenzen von Novartis.⁸⁴ Mit dem abgeschlossenen Merger 2011 mit Alcon baut Novartis die Diversifikation seiner Produkte im Healthcare Bereich weiter aus. Wie in der aktuellen Situation der Pharmaindustrie beschrieben, belegt Novartis aktuell den dritten Rang in der Pharmaindustrie. Die wichtigsten Mitbewerber sind Abbott, Amgen, AstraZeneca, Bristol-

⁸¹ Vgl. Novartis (2011b), S. 9f

⁸² Vgl. Rösler (2011), S. 220f.

⁸³ Vgl. Gazdar (2007), S. 195ff.

⁸⁴ Vgl. Novartis (2011a), S. 7.

Myers Squibb, Eli Lilly and Company, GlaxoSmithKline, Johnson & Johnson, Merck & Co., Pfizer, Roche und Sanofi.⁸⁵

Mit einem Anteil von 34 Prozent ist der europäische Markt der stärkste für Novartis und knapp gefolgt vom US Amerikanischen mit 31 Prozent. Vor allem die Divisionen Sandoz und Consumer Health sind in Europa verhältnismäßig stark, verglichen zu den restlichen Kernmärkten von Novartis USA, Asia/Afrika/Austrasia und Kanada/LatinAmerika.⁸⁶ Bei den Schwellenländer sind China und Indien die Länder mit der höchsten Umsatzsteigerung.⁸⁷

3.5.1 Entstehung von Novartis

Die Seidenbandweberei war für die Stadt Basel zwischen dem 16. Jahrhundert und 19. Jahrhundert ein wichtiges Standbein. Durch das Know-How und Handelsverbindungen von verschiedenen Flüchtlingsgruppen profitierte die Seidenbandweberei in Basel. Im 19. Jahrhundert war die Farbenindustrie der bedeutende Wirtschaftszweig in Basel (siehe hierzu Kapitel 3.1.1 Historischer Rückblick auf die Entstehung der Pharmaindustrie). Aus dieser Industrie entstand später die chemische Industrie in Basel.⁸⁸ Die Geschichte von Novartis lässt sich auf drei Firmen Geigy, Ciba und Sandoz zurückverfolgen. Die Geschichte von Geigy geht bis Mitte des 18. Jahrhunderts zurück. Ciba wurde 1859 gegründet und Sandoz etablierte sich 1886. 1900 produzierte Ciba sein erstes pharmazeutisches Produkt Vioform, ein antiseptisches und antireumatisches Medikament und wurde damit zu einem Pharmaunternehmen. Sandoz begann 1917 mit der pharmazeutischen Forschung unter Prof. Arthur Stoll. 1918 gründeten Ciba, Geigy und Sandoz die Basler Interessen-Gemeinschaft, welche bis 1950 bestand. Diese Interessens-Gemeinschaft könnte schon als eines der ersten Anzeichen für eine spätere Fusion dieser Firmen gesehen werden. Der starke Österreichbezug erfolgte 1963 mit der Akquisition von Biochemie Kundl. Die siebziger Jahre standen im Zeichen des großen Merger von Ciba mit Geigy und der Markteinführung von einem der bekanntesten

⁸⁵ Vgl. Novartis (2010), S. 186.

⁸⁶ Vgl. ebd., S. 21.

⁸⁷ Vgl. Novartis (2011c), S. 12.

⁸⁸ Vgl. Zeller (2001), S. 102.

Blockbuster Produkte Voltaren. 1987 entstand in der Ciba-Geigy eine neue Geschäftseinheit, die CIBA Vision.⁸⁹

Im März 1996 kommt es zu einer völlig überraschenden Fusion zwischen Ciba-Geigy und Sandoz. Beide Unternehmen hatten kurz davor die besten Geschäftsergebnisse ihrer Geschichte bekannt gegeben. Diese Fusion war die bis dahin größte in der Geschichte. Im Dezember 1996 ist das Unternehmen Novartis AG (novae artes, lateinisch für „neue Künste“) rechtskräftig gegründet. Ciba Spezialitätenchemie wird 1997 von Novartis ausgegliedert. Das Life Science Konzept, mit dem sich Novartis auf die Geschäftsfelder Gesundheit, Agribusiness und Ernährung ausrichtete, hielt nur bis zum Dezember 1999. Novartis und AstraZeneca gaben die Ausgliederung und Fusion ihrer Agrargeschäftseinheiten zum neuen Konzern Syngenta bekannt.⁹⁰

Novartis ist ein weltweit führendes Unternehmen im Gesundheitswesen mit seinem Kerngeschäft in den Bereichen Pharma, Consumer Health, Generika, Augenheilmittel und Tiergesundheit. Sie ist ein weltweit führendes Unternehmen, das Medikamente zum Schutz der Gesundheit, zur Heilung von Krankheiten und zur Verbesserung des Wohlbefindens erforscht, entwickelt und anbietet. Die Produktpalette umfasst Generika, Humanimpfstoffe und rezeptfreie Medikamente zur Selbstmedikation.⁹¹

3.5.2 Geschäftsfelder und Produkte

Novartis hat aktuell seinen Focus auf fünf Geschäftsbereiche ausgerichtet:

1. Pharmaceuticals (2010 ca. 30,5 USD Milliarden Umsatz)

Dieser Hauptgeschäftsbereich beschäftigt sich mit der Erforschung und Entwicklung von patentierten Medikamenten. Novartis ist hier ein führender Anbieter von Krebs- und Herz-Kreislauf-Medikamenten und hat eine zukunftsorientierte Pipeline an neuen Produkten. Im Jahr 2010 eingeführte Medikamente erreichten einen Geschäftsbereichsumsatz von 21 Prozent.

⁸⁹ Vgl. Novartis (2011d), online

⁹⁰ Vgl. Novartis (2006), S. 2f.

⁹¹ Vgl. Novartis (2011b), S. 9f

2. Alcon Eye Care

Mit dem Merger Alcon ist bei Novartis die zweitstärkste Division im Bereich Augenheilkunde entstanden. Die drei wesentlichen Alcon-Geschäftsbereiche sind die Augenchirurgie, pharmazeutische Produkte und frei verkäufliche Produkte.

3. Vaccines and Diagnostics (2010 ca. 3 Milliarden USD Umsatz)

Novartis ist der führende Hersteller von Grippeimpfstoffen und verfügt eine vielfältige Entwicklungspipeline mit einer zukunftssträchtigen Plattform von Meningokokken-Impfstoffen.

4. Sandoz Generics (2010 ca. 8,5 Milliarden USD Umsatz)

Sandoz ist der zweitgrößte Generikahersteller auf der Welt. Man spezialisiert sich auf differenzierte Generika, welche ein stärkeres Wachstum und eine hohe Rentabilität bringen. Sandoz ist ebenfalls ein weltweit führender Anbieter für Biosimilars (Similar Biological Medicinal Product).

5. Consumer Health (2010 ca. 6,2 Milliarden USD Umsatz)

In diese Division fallen diverse Produkte für die Selbstmedikation und Tiermedikamente. Bis 2010 liefen unter Consumer Health die Geschäftsbereiche OTC, Animal Health und CIBA Vision. Ab 2011 wurden die CIBA Vision Produkte zur neuen ALCON Division zugewiesen.⁹²

Die stärksten Novartis Produkte nach Jahresumsatz 2010, die sogenannten Blockbuster, sind Diovan gegen Blutdruck und Herzinsuffizienz (6,053 mn USD), Glivec gegen Leukämie (4,265 mn USD) und Lucentis gegen nasse altersbedingte Makuladegeneration (1,533 mn USD). Da Novartis vor allem im Bereich Onkologie sehr stark ist, folgen mit Zometa, Femara und Sondostatin (alle über 1,2 mn USD) drei Produkte für unterschiedliche Krebstherapien auf den folgenden Plätzen. Von den 20 meistverkauften Produkten gehören 16 dem Bereich Pharmaceuticals an, der damit auch der umsatzstärkste ist. Die bedeutendsten Blockbuster der Division Pharmaceuticals sind Diovan und Glivec. Die Produktgruppe der IntraokularLinsen AcrySof ist das stärkste Produkt von Alcon, das Schmerzmittel Voltaren von Consumer Health, Omeprazole gegen Magengeschwüre und Sodbrennen von Sandoz

⁹² Vgl. Novartis (2010), S. 19ff

und im Bereich Vaccines and Diagnostics sind Impfstoffe gegen Influenza die stärksten Produkte.⁹³

3.5.3 Strategische Ausrichtung

Die Mission von Novartis ist es, innovative und marktgerechte Produkte für die Prävention und Heilung von Krankheiten zu entwickeln und zu vermarkten, um Schmerzen zu lindern und Lebensqualität zu erhöhen. Des Weiteren möchte Novartis einen Shareholder Return, der die herausragende Leistung widerspiegelt und diejenigen belohnt, welche in dem Unternehmen arbeiten bzw. in dieses investieren.⁹⁴

Die Pharmaindustrie ist von signifikanten Veränderungen und unabschätzbaren Wandlungen im Gesundheitswesen geprägt. Durch Innovationen entstehen immer effektivere Behandlungsmöglichkeiten für Patienten. Die demographische Entwicklung geht dahin, dass Menschen immer älter werden. Das bedeutet, dass bessere Behandlungsmethoden, genauso wie neue, günstigere Technologien benötigt werden, um Kosten zu senken. Das steigende Wirtschaftswachstum in Schwellenländern bietet immer mehr Menschen einen besseren Zugang zum Gesundheitswesen, aber den Ärmsten der Armen fehlt es immer noch am Zugang zu medizinischer Versorgung. Veränderungen im Lebenswandel führten zu einem erhöhten Auftreten chronischer und degenerativen Krankheiten.⁹⁵

Als Antwort auf diese Konditionen des Marktumfeldes hat Novartis drei strategische Prioritäten definiert:

- Ausbau der Leadership im Bereich der Innovation
Stärkung der Produktpipeline sowie Fokussierung auf starke unerfüllte Kundenbedürfnisse und Differenzierung
- Gezieltes Wachstum
Pushen von kürzlich auf den Markt gebrachten Produkten, aggressive Expansion in Schwellenländer und Integration von Alcon
- Produktivitätssteigerung zur Margenverbesserung⁹⁶

⁹³ Vgl. Novartis (2011d), online

⁹⁴ Vgl. Novartis (2011a), S. 1.

⁹⁵ Vgl. Novartis (2011d), online

⁹⁶ Vgl. Novartis (2011c), S. 7.

Trotz einer unsicheren globalen, politischen und wirtschaftlichen Lage im Geschäftsjahr 2010 konnte Novartis ein starkes Wachstum erzielen. Damit die Strategie dem sich schnell verändernden Marktumfeld entspricht, sind effizientes Risikomanagement sowie die Konzentration auf Wachstumsbereiche bedeutend. Durch die Strategie der fokussierten Diversifikation erwartet sich Novartis ein stabileres Wachstum als die meisten Mitbewerber. Die Übernahme von Alcon bietet eine zusätzliche Wachstums-Plattform im ophthalmologischen Marktumfeld mit erheblichen Synergiepotenzialen.⁹⁷

Aus der Selbstsicht von Novartis sind sie aufgrund des Geschäftsportfolio gut positioniert, um die Bedürfnisse der Patienten und Kunden zufrieden zu stellen, ein breites Produktportfolio mit bedeutenden Therapievorteilen anzubieten und zu einer Reduktion der Gesamtkosten im Gesundheitswesen beizutragen. Diese Strategie ermöglicht es Novartis, die Probleme im Bereich der patentgeschützten Markenmedikamente aufzufangen.⁹⁸

Novartis hat es geschafft, die raschen Veränderungen im Gesundheitswesen mit einer verstärkten Präsenz in Geschäftsbereichen auszubauen, welche über die traditionelle Ausrichtung auf patengeschützte Arzneimittel hinausgehen. Unter diese Geschäftsbereiche fallen die Impfstoffe und Diagnostika, Generika und Biosimilars, sowie rezeptfreie Gesundheitsprodukte.

⁹⁷ Vgl. Novartis (2010), S. 8.

⁹⁸ Vgl. Novartis (2009), S. 145.

4. Fallstudie:

Erfolgreiche Fokussierung auf Kernkompetenzen am Beispiel von Novartis

4.1 Fallstudiendesign

Die bisher erlangten Erkenntnisse sollen im Folgenden praktische Anwendung im Rahmen einer Fallstudie finden. Die Forschungsfrage der Fallstudie ist, wie sich ein Unternehmen im Rahmen seiner Strategie auf seine Kernkompetenzen konzentrieren und diese durch Merger ausbauen kann.

Als Beispiel für die Fallstudie dient das Healthcare Unternehmen Novartis, das diesen Prozess seit 1996 sehr erfolgreich durchführt und so zu einem der führenden Unternehmen der Healthcare Industrie geworden ist. Konkret soll die Fokussierung auf Kernkompetenzen anhand des Mergers von Alcon erläutert werden.

Um das Ausgangsszenario besser darstellen zu können, wird mit Hilfe einer SWOT-Analyse das interne und externe Unternehmensumfeld untersucht. Die Wettbewerbssituation innerhalb der Branche wird durch Porter's fünf Wettbewerbskräfte nachgestellt. Darauf aufbauend, soll die strategische Fokussierung nachvollzogen und die Kernkompetenzen analysiert werden, die den Ausgangspunkt für den Merger bildeten. Im Weiteren soll der Merger detaillierter betrachtet und der Einfluss auf die Gesamtstrategie analysiert werden.

Die Relevanz der Fallstudie ergibt sich schon allein aus der andauernden Fokussierung auf Kernkompetenzen von Unternehmen rund um den Globus. Da es zahlreiche Beispiele für fehlgeschlagene Fusionen, Akquisitionen und die strategische Umsetzung der Fokussierung auf Kernkompetenzen gibt, ist es um so wichtiger, ein erfolgreiches Modell zu zeigen, zu analysieren und davon zu lernen und profitieren.

4.2 Ausgangssituation des Novartis Alcon Mergers

Das Wichtigste bei allen Akquisitionen bzw. Mergern und Desinvestitionen von Novartis waren horizontale Zusammenschlüsse, welche die Kernkompetenzen des Unternehmens stärken und die Präsenz bzw. Marktmacht in den Kernmärkten erhöhen.⁹⁹ Alles was nicht in die Branche Healthcare/Pharma passte, wurde verkauft. Es erfolgte eine Kernkompetenzfokussierung unter dem Motto „Patienten helfen“, die ausschließlich auf den Pharma- und dazu passenden Healthcare Markt abzielte.

Erster Schritt dazu war die Bereinigung des Portfolios um Unternehmen, die nicht zu den definierten Kerngeschäften gehörten. Zur Ausgliederung des AgroBusiness gründete Novartis im Jahr 2000 gemeinsam mit AstraZeneca das neue Unternehmen Syngenta.¹⁰⁰

Die Antiviral Produkte Famvir und Vectavir/ Demavir wurden im Jahr 2000 von SmithKlineBeecham akquiriert. 2003 wurden 14 verschiedene Generika Firmen unter dem globalen Dachnamen Sandoz zusammengeführt. Das Ziel war es, die Wahrnehmung in einem sehr kompetitiven Marktumfeld in Schwung zu bringen. Die verbundenen Unternehmen im Generika Geschäftsbereich gliederten sich fortan in drei verschiedene Geschäftsbereiche: Generika Pharmazeutika, Industrie Business und Bio-Pharmazeutisches Business. Im Jänner 2003 erhöhte Novartis seine Anteile an Roche auf 33 Prozent. Novartis überlegte sogar eine Übernahme des Unternehmens, was aber eine feindliche Übernahme gewesen wäre, weshalb Novartis von weiteren Aktienkäufen abgesehen hat. Novartis hat mit seinen 33 Prozent aber ein bedeutendes Mitspracherecht bei wichtigen strategischen Entscheidungen eines Mitbewerbers und hat somit eine nicht unerhebliche Kontrolle über die Aktivitäten von Roche.¹⁰¹

Die bisherige Geschichte von Novartis zeigt, dass keine feindlichen Übernahmen gemacht wurden. Die Unternehmen Hexal und Eon Labs stärkten das Generika-

⁹⁹ Vgl. Töpfer(2007), S. 1297.

¹⁰⁰ Vgl. Zeller (2001), S. 272.

¹⁰¹ Vgl. Gassmann (2004), S. 144.

geschäft von Novartis unter dem Dach von Sandoz im Jahr 2005. Im April 2006 wurde durch die Übernahme von Chiron Corporation die neue Division Vaccines und Diagnostics geschaffen.¹⁰² Die Firma Chiron galt unter anderem als führend im Diagnostik Markt.

2007 verkaufte Novartis sein Nutrition Business und Gerber Baby Nahrung, im Sinne der Healthcare Ausrichtung, an das Unternehmen Nestlé.¹⁰³ Im Gegenzug erwarb Novartis von Nestlé 25 Prozent an dem Augenheilkundeunternehmen Alcon mit Kaufoption für die restlichen Anteile. Im Jänner 2010 wurde verlautbart, dass Novartis die Firma Alcon komplett übernehmen wird. Eine 52 prozentige Mehrheitsbeteiligung wurde von Nestlé gekauft und nachdem Novartis nun 77 Prozent an Alcon hielt, eine direkte Fusion durchgeführt.¹⁰⁴

4.2.1 Zentrale Motive der Novartis Zukauf-Strategie

Sieht man sich die Geschichte von Novartis nach 1996 an, kann man 5 Motive für das einschlagen dieses strategischen Weges sehen.

Das erste Motiv ist die Branchenfokussierung. Man wandte sich von Konglomeraten ab, hin zu horizontaler und auch vertikaler Integration (zum Beispiel Hexal, Chiron). Alles, was nicht derselben Industrie entsprach, wurde verkauft. Es wurde somit auch einer inkohärente Firmenstrategie entgegengewirkt. Zum Beispiel wurde für Gerber Produkte mit genfreien Zutaten geworben und im Gegenzug wurde im Saatgutbereich versucht, dem genveränderten Saatgut zum Durchbruch zu verhelfen.¹⁰⁵

Als zweites und wichtigstes Motiv ist die Kernkompetenzfokussierung (=Patienten zu helfen) zu nennen. Gleich bei der Kreation des Novartis-Konzerns wurde erkannt, was die wahren Kernfähigkeiten des neuen Unternehmens sind. Zur selben Zeit entstand der Trend am Markt, sich auf seine Kernkompetenzen zu fokussieren, auf das, was man am besten kann. Novartis war der Vorreiter in der Industrie,

¹⁰² Vgl. Novartis (2009), S. 152.

¹⁰³ Vgl. Hitt (2009), S. 154.

¹⁰⁴ Vgl. DePamphilis (2012), S. 447.

¹⁰⁵ Vgl. Zeller (2001), S. 272.

wie man sich auf sein Kerngeschäft und seine Urkompetenzen besinnen kann – vor allem in Bezug darauf, wie man zu diesen Wettbewerbsvorteil-kreierenden Fähigkeiten kommt. Dies geschah hauptsächlich durch Zukäufe. Es wurde aber nicht nur die Wertschöpfungskette durch neue Produktionsinfrastruktur erweitert, sondern auch die Geschäftsfelder. Das ist als eine weitere Besonderheit an Novartis zu sehen: Die Fokussierung auf Kernkompetenzen bei gleichzeitiger Diversifikation des Portfolios. Das kann man am besten an den Akquisitionen von Chiron oder auch Hexal und EBEWE erkennen. Novartis schaffte es so, Kernkompetenzen zuzukaufen, seine Wettbewerbsvorteile zu stärken bzw. neue hinzuzubekommen, in neue Märkte einzutreten und ein erhebliches Umsatzwachstum zu erzielen.

Die Wettbewerbsfähigkeit ist das dritte Motiv. Die Branche hat nach dem CibaGeigy-Sandoz Merger, mit Mergern und Akquisitionen begonnen und sich auf Kernbereiche fokussiert. Um seine Wettbewerbsvorteile nicht zu verlieren, musste Novartis ebenfalls sein Kerngeschäft weiter schärfen. Gleichzeitig versuchte das Unternehmen, sein Portfolio innerhalb der Industrie zu diversifizieren (zum Beispiel Akquisition von Chiron 2006, was den Markteintritt in den Vaccine und Diagnostik Markt bedeutete). 2008 wurden Vorbereitungen für den nächsten Zukauf von Kernkompetenzen und weitere Portfoliodiversifikation gemacht. Wunschobjekt war das Ophthalmologie-Unternehmen Alcon.

Als viertes Motiv bei Mergern kann das bessere Ausnützen von Synergieeffekten (Kosten und Ressourcen) gesehen werden. Eine deutliche Kostenreduktion bzw. auch Ressourcensteigerung kann durch Zusammenlegung von Forschungs- und Entwicklungsabteilungen bzw. auch in der Marktbearbeitung gesetzt werden. Bei dem Merger mit Alcon wird die starke Präsenz von Novartis vor allem in Schwellenländern der neuen Eye Care Division Alcon große Wachstumschancen geben.

Eine letzte Erklärung für die Novartis Strategie des Zukaufs von Kernkompetenzen ist in der Steigerung des Shareholder Value bzw. Unternehmenswert zu sehen. Dies ist dem Unternehmen Novartis seit 1996 mit einer durchschnittlichen Steige-

rung von etwa 11% bis zur Verlautbarung des Alcon Mergers hervorragend gelungen. Seit 1996 stiegen auch die Dividendenzahlungen kontinuierlich an.¹⁰⁶

4.2.2 Analyse der Pharma Branche

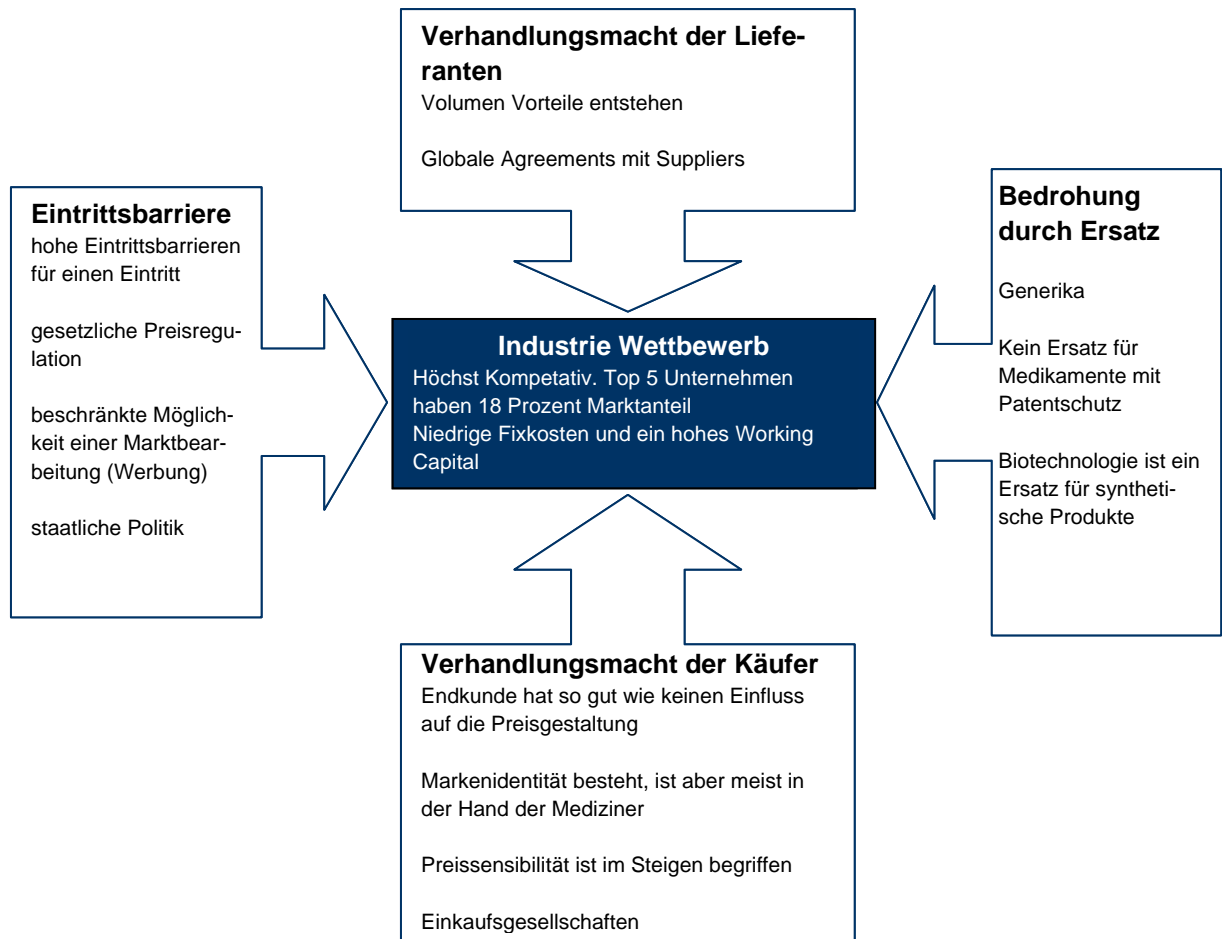
Mit Hilfe des Porter 5 Forces Modells kann die Attraktivität einer Branche bestimmt werden. Es gibt Aufschluss über das allgemeine Profitniveau einer Branche. Damit unterstützt es Entscheidungen über den Eintritt oder den Verbleib in einem bestimmten Marktsegment.

Das Modell kann auch verwendet werden, um den Einfluss der Wettbewerbskräfte in einer Branche auf das eigene Unternehmen mit dem Einfluss dieser Kräfte auf einzelne Wettbewerber zu vergleichen. Durch eine unterschiedliche Ausstattung mit Ressourcen und Kompetenzen haben Wettbewerber unter Umständen, unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten, die sich wiederum auf die Wettbewerbsstruktur der ganzen Branche auswirken können.

Das Fünf-Kräfte-Modell basiert auf den Gesetzen der Mikroökonomie. Es berücksichtigt den Einfluss von Angebot und Nachfrage sowie von Komplementär- und Substitut-Produkten auf den Preis, die Relation zwischen Produktionsmenge und Produktionskosten und die verschiedenen Marktstrukturen, von vollständigem Wettbewerb bis zu Monopolen.

Dieses Modell soll nun bei der Analyse des pharmazeutischen Marktes unterstützen – beim besseren Einschätzen der Wettbewerbskräfte und der Stellung von Novartis. Der Schwerpunkt liegt absichtlich auf der Pharmaindustrie, da die Healthcare Branche sich um einiges größer und nicht passgenau auf die, von Novartis vertriebenen Produkte (bis auf ein paar Ausnahmen), darstellt. Die Hauptmitbewerber von Novartis sind ebenfalls stark im pharmazeutischen Segment und haben nur teilweise Kompetenzen im Healthcare Sektor.

¹⁰⁶ Vgl. Novartis (2011e), online



Darstellung 2: Branchenanalyse Pharmaindustrie¹⁰⁷

In punkto Industrie Wettbewerb ist der Pharmamarkt sehr kompetitiv. Die pharmazeutische Industrie ist eine Multi-Milliarden Dollar Industrie mit etwa 200 Hauptakteuren. Der ständig wachsende globale Pharmamarkt hatte 2010 ein Umsatzvolumen von 875 Milliarden US Dollar. Im Jahr 2013 wird ein Umsatzvolumen jenseits der Billionengrenze erwartet. Die größten Unternehmen, haben prozentuell gesehen, einen hohen einstelligen Marktanteil. Die Top 5 Unternehmen haben im pharmazeutischen Sektor nur einen gemeinsamen Marktanteil von 18 Prozent.¹⁰⁸ Vergleicht man diese Zahlen mit anderen Branchen, wird man sehr selten vergleichbare Strukturen finden.

Das größte Problem der letzten Jahre für die Pharmaindustrie ist der Wegfall von wichtigen Patenten bei sogenannten Blockbustern. Novartis erwartet durch den

¹⁰⁷ eigene Darstellung

¹⁰⁸ Vgl. IMAF (2011), S. 3.

Ablauf der Patente von Diovan und Rasilez/Tekturna von 2011 auf 2012 erstmals keine Umsatzsteigerung. Ein diversifiziertes Gesundheitsportfolio und ein starkes Augenmerk auf eine starke Pipeline sollen das Wachstum aufrechterhalten.¹⁰⁹ Durch große Fortschritte in der Entwicklung biotechnologischer Methoden und Anwendungen hat die Biotechnologie in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung gewonnen und wird auch zukünftig als Wachstumsbranche gesehen. Großes Potenzial wird in diesen Bereichen erwartet durch die Optimierung von Produktionsverfahren, wie für Grund- und Feinchemikalien, die Reduktion der Rohstoffabhängigkeit durch Nutzung nachwachsender Rohstoffe, die Verminderung der Energie- und Entsorgungskosten durch Ersetzen chemischer Verfahren und die Entwicklung neuer Produkte und Systemlösungen mit hohem Wertschöpfungspotenzial, zum Beispiel durch Nutzbarmachung von biologischen Stoffwechselwegen mit gentechnischen Methoden.

Die Markteintrittsbarrieren sind in der Pharmaindustrie relativ hoch. Bedingt wird dies insbesondere durch eine sehr kapital- und energieintensive Produktion. Der Spezialisierungsgrad der Unternehmen ist sehr hoch. Dadurch besteht Bedarf an qualifizierten Fachkräften mit dem entsprechenden Know-How. Zum Teil amortisieren sich Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen erst nach vielen Jahren des Kapitaleinsatzes. Neue Unternehmen sind zumeist Ausgliederungen aus dem (außer)universitären Forschungsbereich. Die Firmen gliedern sich hauptsächlich in forschende Arzneimittelproduzenten und Generikahersteller.

Die Verhandlungsmacht der Käufer ist auch im Pharmaumfeld immer mehr im Steigen begriffen und wird in den nächsten Jahren noch stark zunehmen. Um Einsparungen zu realisieren, wickelten 2010 in Deutschland 80 Prozent der Krankenhäuser ihren Einkauf über Einkaufskooperationen ab; gleichzeitig bezogen sie im Schnitt die Hälfte ihres Einkaufsvolumens auf diesem Weg. Besonders hoch (65 %) ist dabei der Bezug des medizinischen Bedarfs über Einkaufsorganisationen.¹¹⁰ Des Weiteren ist durch immer mehr Generikaanbieter die Preissensibilität im Steigen begriffen. Der Endkunde hat oftmals, außer bei etwaigen OTC Produkten, keinen direkten Einfluss auf die Preisgestaltung.

¹⁰⁹ Vgl. Novartis (2012), S. 1.

¹¹⁰ Vgl. Roland Berger (2011), S 45

Lieferanten stellen für die Pharma Branche nur eine verminderte Gefahr dar. Mächtige Lieferanten können aber die Profitabilität reduzieren. Auch stellen hohe regulative Anforderungen und hohe Qualitätsrichtlinien eine Hürde für eine Lieferantenauswahl dar und bewirken hohe Wechselkosten. Dies trägt zu einem sehr konstanten Kunden/Lieferantenverhältnis bei.

4.2.3 Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren für Novartis

Um die Ausgangslage von Novartis vor dem Kauf und der Integration von Alcon besser verstehen zu können, sollen im Folgenden die Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren des Unternehmens analysiert werden. Darauf aufbauend, sollen Wettbewerbsvorteil und Kernkompetenzen identifiziert werden.

Interne Analyse	<table><tr><th>Stärken</th><th>Chancen</th></tr><tr><td>Großes Produktportfolio Diversifiziertes Geschäftsmodell Gut ausgestattete, schnell wachsende und erfolgreiche F&E Zentren Hohe Anzahl von Produkten in medical Pipeline und Neuzulassungen Schnelle Integration von neuen Produkten in Markt und zu Blockbustern</td><td>Demografischer und sozioökonomischer Trend Umsatzwachstum in Schwellenmärkten Technologischer Fortschritt Wachstum im Generikabereich durch Patentabläufe Neue Mitarbeiter mit hohem Potential von Konkurrenz</td></tr><tr><td colspan="2">Wettbewerbsvorteil</td></tr><tr><th>Schwächen</th><th>Gefahren</th></tr><tr><td>Fehlversuch der Positionierung im Diabetes-Markt mit Galvus Teilweise negatives Image bei Ärzten (Lucentis) Probleme mit US-Behörden wegen unethischer Werbung und fehlender Gleichbehandlung Keine eigene Medikamentendosierung für Kinder</td><td>Sinkende Wachstumserwartungen in Kernmärkten Erhöhte Gesundheitskosten im Vergleich zu BIP (va westliche Märkte) Anstieg der F&E Kosten Erhöhter Wettbewerbsdruck durch Konsolidierung großer Konkurrenten Sinkende Produktivität im Sinne von weniger Neuzulassungen Einfluss der Gesundheitssysteme auf Arzneimittelpreise</td></tr></table>	Stärken	Chancen	Großes Produktportfolio Diversifiziertes Geschäftsmodell Gut ausgestattete, schnell wachsende und erfolgreiche F&E Zentren Hohe Anzahl von Produkten in medical Pipeline und Neuzulassungen Schnelle Integration von neuen Produkten in Markt und zu Blockbustern	Demografischer und sozioökonomischer Trend Umsatzwachstum in Schwellenmärkten Technologischer Fortschritt Wachstum im Generikabereich durch Patentabläufe Neue Mitarbeiter mit hohem Potential von Konkurrenz	Wettbewerbsvorteil		Schwächen	Gefahren	Fehlversuch der Positionierung im Diabetes-Markt mit Galvus Teilweise negatives Image bei Ärzten (Lucentis) Probleme mit US-Behörden wegen unethischer Werbung und fehlender Gleichbehandlung Keine eigene Medikamentendosierung für Kinder	Sinkende Wachstumserwartungen in Kernmärkten Erhöhte Gesundheitskosten im Vergleich zu BIP (va westliche Märkte) Anstieg der F&E Kosten Erhöhter Wettbewerbsdruck durch Konsolidierung großer Konkurrenten Sinkende Produktivität im Sinne von weniger Neuzulassungen Einfluss der Gesundheitssysteme auf Arzneimittelpreise	Externe Analyse
	Stärken	Chancen										
	Großes Produktportfolio Diversifiziertes Geschäftsmodell Gut ausgestattete, schnell wachsende und erfolgreiche F&E Zentren Hohe Anzahl von Produkten in medical Pipeline und Neuzulassungen Schnelle Integration von neuen Produkten in Markt und zu Blockbustern	Demografischer und sozioökonomischer Trend Umsatzwachstum in Schwellenmärkten Technologischer Fortschritt Wachstum im Generikabereich durch Patentabläufe Neue Mitarbeiter mit hohem Potential von Konkurrenz										
	Wettbewerbsvorteil											
Schwächen	Gefahren											
Fehlversuch der Positionierung im Diabetes-Markt mit Galvus Teilweise negatives Image bei Ärzten (Lucentis) Probleme mit US-Behörden wegen unethischer Werbung und fehlender Gleichbehandlung Keine eigene Medikamentendosierung für Kinder	Sinkende Wachstumserwartungen in Kernmärkten Erhöhte Gesundheitskosten im Vergleich zu BIP (va westliche Märkte) Anstieg der F&E Kosten Erhöhter Wettbewerbsdruck durch Konsolidierung großer Konkurrenten Sinkende Produktivität im Sinne von weniger Neuzulassungen Einfluss der Gesundheitssysteme auf Arzneimittelpreise											

Darstellung 3: **SWOT-Analyse von Novartis vor dem Alcon Kauf**¹¹¹

Die Stärken von Novartis sind ein großes, wachsendes Produktportfolio bei einer gleichzeitigen Diversifikation des Geschäftsmodells. So schafft es Novartis, seinen

¹¹¹ eigene Darstellung

Hauptumsatz am pharmazeutischen Markt zu generieren, gleichzeitig jedoch auch am stark wachsenden Healthcare Markt präsent zu sein. Ein weiterer Pluspunkt der Novartis Strategie ist die ausgezeichnete Kompatibilität der Produkte aus beiden Sektoren, wobei man stets der Linie der medizinischen Produkte treu bleibt. Denn hier besitzt Novartis entsprechendes Know-How. Eine andere zentrale Stärke des Unternehmens sind die gut ausgestatteten und schnell wachsenden F&E Zentren. Dies zeigt sich schon alleine an der Größe der Entwicklungspipeline, die 2012 einhundertdreißig Produktentwicklungen umfasste.¹¹² Das größte Unternehmen der Healthcare Pharma Branche, Pfizer, hat im Vergleich dazu nur 90.¹¹³ Novartis beherrscht eine schnelle Integration von neuen Produkten in den Markt und versteht es, sie durch kluges Marketing und ausgefeilte Vertriebstaktik zu Blockbustern zu machen.

Das wohl beste Beispiel für Schwächen ist die Einführung des Medikamentes Galvus. Novartis hat dadurch auf dem Diabetes-Markt viel Terrain gegenüber Merck verloren. Die amerikanische Zulassungsbehörde FDA hat Fehler bei der Zulassung des Produktes Galvus aufgezeigt und damit den Markteintritt verzögert.¹¹⁴ Das Image von Novartis hat auch mit dem Produkt Lucentis sehr stark gelitten. Lucentis wurde zur Behandlung der altersbedingten Makuladegeneration (AMD) auf den Markt gebracht. Bis dahin wurde Avastin von Roche verwendet, das um ein Vielfaches weniger kostete, jedoch keine Zulassung für die Behandlung von AMD hatte. Zudem hat das Image von Novartis in den USA durch eine Sammelklage aufgrund einer Ungleichstellung von Mann und Frau stark gelitten. Novartis wurde zu einer Strafzahlung von 250 Millionen USD verurteilt.¹¹⁵

Als größte Chance ist der sozioökonomische und demographische Trend für ein pharmazeutisches Unternehmen zu sehen. In allen Industriestaaten und wichtigen Schwellenländern wird der Gesundheitsbedarf aufgrund der alternden Bevölkerung weiter ansteigen. Die zukünftige Entwicklung der Branche in Schwellenländer ist aufgrund der Umsatzsteigerungen und der Ausblicke als sehr positiv zu bewer-

¹¹² Vgl. Novartis (2011a), S. 3

¹¹³ Vgl. Pfizer (2012b), S. 4

¹¹⁴ Vgl. Neue Züricher Zeitung (2007), S. 13

¹¹⁵ Vgl. Blick (2012), S. 3

ten. In den Schwellenländern hat Novartis 17 Prozent Umsatzwachstum bei einem Anteil von zehn Prozent des Konzernumsatzes. In einem der wichtigsten Märkte der Zukunft, in China, hat Novartis ein Wachstum von 38% erzielt.¹¹⁶ Die Schwellenländer bergen ein Potenzial von 1 Milliarde neuer Verbraucher, die gegenwärtig noch nicht ausreichend oder gar nicht bedient werden. Im global immer wichtiger werdenden Generikamarkt ist Novartis mit Sandoz sehr gut aufgestellt. 2011 übernahm Sandoz im Bereich injizierbare Generika die weltweite Führungsposition. Das Produkt Enoxaparin hat als eines der ersten Generika Produkte die Schwelle für ein Blockbuster-Produkt von einem Umsatz von über einer Milliarde USD 2011 erreicht.¹¹⁷ Durch die Globalisierung ist eine Produktionsverlagerung in Schwellenländer als Chance für eine Kostensenkung zu sehen.

Parallel dazu bringt der technologische Fortschritt auch in der Pharmabranche immer mehr entscheidende Möglichkeiten mit sich. So lässt sich zum Beispiel Fehlsichtigkeit mittels Lasertechnik korrigieren, Gentechnik hilft bei der Behandlung verschiedener Krebsarten oder Zuckerkrankheit und moderne Operationstechniken verkürzen die Rehabilitationszeiten und dadurch die Behandlungskosten drastisch.

Die Gefahren sind vor allem in den Kernmärkten zu sehen. Sinkende Wachstums-erwartungen stehen einem erhöhten Kostendruck der Märkte gegenüber. Durch die Konsolidierung großer Mitbewerber erhöht sich die relative Wettbewerbsstärke der verbleibenden Marktteilnehmer.

Eine zusätzliche Gefahr für die Pharmaindustrie hat ein Gerichtsurteil in Indien aufgezeigt. Die Firma Bayer musste ein Patent an einen lokalen Hersteller abgeben, welcher ein Produkt um ein Vielfaches günstiger auf den Markt bringen konnte. Staaten dürfen mittels einer Zwangslizenz nach internationalem Handelsrecht Patente aussetzen. Dies soll bei Krisen wie Naturkatastrophen oder Epidemien helfen, die Versorgung der Bevölkerung sicherzustellen.¹¹⁸

¹¹⁶ Vgl. Novartis (2012a), S. 9

¹¹⁷ Vgl. ebd, S. 40.

¹¹⁸ Vgl. Der Standard (2012), S. 8.

Makroökonomisch betrachtet, stellt vor allem in der westlichen Welt die Leistbarkeit des Gesundheitssystems ein immer größer werdendes Problem dar. Kosten für Gesundheit steigen im Vergleich zu BIP überproportional an und sind immer wieder Teil von restriktiven Sparmaßnahmen. Der Trend geht dadurch immer mehr in Richtung günstigere Generika. Dies bedeutete erhebliche finanzielle Einbußen für Pharmaunternehmen, da ihre patentierten Produkte immer weniger Verwendung finden und damit die Entwicklungskosten schwieriger zu amortisieren sind.

4.2.4 Kernkompetenzen von Novartis und Alcon

Aus der SWOT-Analyse lassen sich sehr gut die Kernkompetenzen von Novartis ableiten. Da mit Hilfe der Kernkompetenzen der Merger mit Alcon erklärt werden soll, werden beide Unternehmen vor 2010 betrachtet.

Novartis setzt auf den Erfolg durch wissenschaftliche Innovationen. Das lässt sich bei Novartis durch die große Anzahl von Produktzulassungen und die hohen Ausgaben im F&E Bereich ableiten. Hierfür ist eine starke Veränderungsbereitschaft nötig. Kreatives und neuartiges Denken und Handeln in Aufgaben und Prozessen wird bei Novartis entsprechend gefördert – zum einen durch Talente-Förderprogramme und zum anderen durch Prämien für neue innovative Ideen.

Eine weitere Kernkompetenz stellt die Performance bei Novartis dar. Novartis schafft es, neue Innovationen schnell in den Markt zu bringen und daraus einen Blockbuster zu generieren. Hierzu ist ein gutes Zusammenspiel von Qualität, Quantität und Zeit nötig, welche die Performance widerspiegeln. Das beste Beispiel hierfür ist die Fähigkeit, Produkte, die aus der Pipeline kommen, innerhalb von ein bis zwei Jahren zu Blockbustern zu machen. Dies lässt sich gut am Augenmedikament Lucentis beobachten, das erst vor wenigen Jahren neu auf den Markt kam und heute zu den wichtigsten Produkten in puncto Umsatz zählt.

Die Qualität der Mitarbeiter ist ebenfalls als Kernkompetenz zu sehen. Mitarbeiter mit einer hohen Fach-, Methoden und Sozialkompetenz orientieren sich an den Werten und Verhaltensweisen im Unternehmen. Die Novartis Werte und Verhal-

tensweisen sind in der globalen Unternehmenskultur verankert. Das äußert sich in regelmäßigen Trainings der Mitarbeiter zu ethisch relevanten Fragestellungen.

Aus der Geschichte von Novartis lässt sich eine weitere Kernkompetenz ableiten: der Zukauf von Kernkompetenzen, die Integration erworbener Unternehmen und das Ausnützen von Synergieeffekten. Selten hat die Fusion zweier Pharmaunternehmen so gut funktioniert wie jene von Ciba Geigy und Sandoz. Die Mitarbeitenden blieben durch die Wahl des neuen Namens nicht nur motiviert und mit dem Unternehmen verbunden, sondern wurden auch Teil der neuen Novartis Unternehmenskultur. Bei allen Mergern ist es Novartis gelungen, auf die Kosten zu achten und sie kurz nach dem Zukauf durch Synergien, wie Zusammenlegung von Standorten, wieder zu senken.

Es ist nun interessant zu sehen, welche Kernkompetenzen Alcon besitzt, um besser nachvollziehen zu können, wie diese zu Novartis passen bzw. jene von Novartis ergänzen.

Durch eine entsprechende Forschung und Entwicklung schafft es Alcon, für bestehende Erkrankungen, wie zum Beispiel Katarakte, Glaukom, AMD, refraktive Sehkorrektur, Augenallergien und trockene Augen, eine stetige Verbesserung durch neue Behandlungsformen zu erzielen. Dies kann durch technische Innovationen, Kostenoptimierung in der Produktion, neue Inhaltsstoffe oder Anpassung der Produktnutzungseigenschaften an Kundenbedürfnisse erfolgen. Das beste Beispiel ist die Weiterentwicklung in der Kataraktchirurgie. Da es immer bessere Möglichkeiten und auch eine höhere Erwartungshaltung der Patienten in der operativen Korrektur von Fehlsichtigkeit und auch im Bereich von Intraokularlinsen (künstliche Linse) gibt, müssen die Operationsmethoden ständig verbessert werden. Alcon hat mit LensX einen neuen Laser auf den Markt gebracht, mit welchem immer mehr Operationsschritte durch bildgebende Technik ohne die manuelle Arbeit des Chirurgen durchgeführt werden können. Die Operation wird dadurch standardisierter, planbarer und menschliche Fehler können reduziert werden.

Durch neue Produktentwicklungen, basierend auf der Kernkompetenz Forschung und Entwicklung, wurde Alcon zu einem der Technologieführer in der Augenheilkunde.

Aufgrund des breiten Produktportfolios in der Augenheilkunde kann das Unternehmen auf eine sehr hohes technisches und marktspezifisches Know How im ophthalmologischen Bereich verweisen. Die Produktpalette reicht von Kontaktlinsen über diverse Pharmazeutika, Laser für Fehlsichtigkeitskorrekturen, Intraokularlinsen bis zu Geräten für die Operationen am Auge.

Alcon hat ein ausgereiftes Wissenmanagementsystem, damit bestehendes Know How nicht nur an einzelnen Personen hängt, wodurch es leicht verloren gehen könnte. Des Weiteren zählt auch das Hinzugewinnen von Know How, durch einerseits Mitarbeiterakquisition, andererseits durch Fortentwicklung und Weiterbildung des bestehenden Mitarbeiterstamms.

Für Alcon ist eine enge Beziehung zu seinen Kunden wichtig, da man Erfolg daran bemisst, ob Kunden die bestmöglichen Ergebnisse erzielen können. Der Verkaufsprozess beginnt mit der Identifikation von Kundenbedürfnisse, führt sich weiter im Coachen von Entscheidungsträgern im Gesundheitsbereich in der Nutzung der Alcon Produkte und erstreckt sich bis zum Angebot von zusätzlichen Weiterbildungs-Ressourcen ebendieser, um den Patienten die beste Behandlung zukommen zu lassen. Jedes Mitglied des globalen Verkaufsteams durchläuft rigorese Trainings über allgemeine Anatomie, die wichtigsten Augenkrankheiten und ihre Behandlung mit speziellem Augenmerk auf chirurgischen Geräten sowie pharmazeutische und Vision Care Produkten.

Daraus resultiert, dass die Außendienstmitarbeiter ein sehr hohes fachspezifisches Wissen haben und auf Augenhöhe mit den Entscheidungsträgern diskutieren können. Dadurch heben sich die Alcon Sales Mitarbeiter von der Konkurrenz ab und sind auch in der Lage, Vorschläge für mögliche Prozessoptimierung beim Kunden einzubringen. Dies führt zu einer hohen Akzeptanz der Alcon Mitarbeiter bei den Medizineren und zu einem höheren Absatz der Alcon Produkte.

4.3 Von Ciba Vision zu Alcon – Analyse des Mergers

Ciba Vision entstand im Jahr 1983 in Atlanta im Zuge eines Diversifikationsversuches von Ciba-Geigy's US-amerikanischer pharmazeutischen Division. Nach dem Merger mit Novartis wurde Ciba Vision zur Eye Care Geschäftseinheit von Novar-

tis.¹¹⁹ Einen ersten Kontaktpunkt zwischen Novartis, damals noch in Form von Ciba-Geigy und Alcon, gab es schon Ende der 1980er, als Ciba Vision durch zahlreiche Akquisitionen sein Sortiment verbreiterte. Neben dem Erwerb von Produktion von Kontaktlinsen und Pflegemitteln von einigen Firmen wurde von Alcon das gesamte Kontaktlinsengeschäft in Europa und den USA übernommen. Im Jahr 2000 kaufte Ciba Vision mit Wesley Jessen einen der stärksten Mitbewerber am US-amerikanischen Markt. Nach Abschluss der ersten Akquisitionen, bestand Ciba Vision aus den Business Units Lens, Lens Care und Ophthalmic Surgery. Im Novartis Konzern wurde Ciba Vision in die Division Consumer Healthcare, gemeinsam mit OTC und Animal Health, eingegliedert.¹²⁰

Ciba Vision war in seinem Branchensegment Zweiter mit einem Marktanteil von knapp über 20 Prozent und einem Umsatzwachstum um die fünf Prozent. Dies war im Sinne der Novartis Strategie ausbaufähig. Nachhaltiges Wachstum sollte erzielt werden durch Stärkung des Gesundheitsportfolios, mehr Fokus auf Investition in Innovation, den Ausbau von Marktanteil oder Markteintritt in wachstumsstarken Märkten, Effizienzvergrößerung im operativen Bereich und Mitarbeiterentwicklung.¹²¹

Alcon wurde 1978 von Nestlé übernommen und im Jahr 2002 im Rahmen einer partiellen öffentlichen Erstemission teilweise an die New York Stock Exchange gebracht. Die Führungsrolle auf dem ophthalmologischen Markt von Alcon wurde durch die Akquirierung von Nestlé gefestigt. Alcon war eine Aktiengesellschaft mit Sitz im schweizerischen Hünenberg. Die US-Geschäftsaktivitäten wurden von Fort Worth (Texas) ausgeführt.

Da es schon früher Verknüpfungspunkte zwischen Novartis und Alcon gab und das Unternehmen Weltmarktführer im Bereich Eye Care war, einigte man sich im April 2008 mit dem Eigentümer Nestlé auf den Kauf der Mehrheit an Alcon in zwei Tranchen. Novartis erwarb 2008 von Nestlé einen 25%igen Anteil an Alcon für 10,4 Milliarden USD. Am 25. August 2010 wurde die Übernahme eines weiteren

¹¹⁹ Vgl. CIBA Vision (2011), online

¹²⁰ Vgl. Zeller (2001), S. 293ff.

¹²¹ Vgl. Novartis (2009), S. 16ff.

52%igen Anteils an Alcon abgeschlossen, womit Novartis eine Kontrollmehrheit von 77% an Alcon besaß. Im Dezember 2010 hat Novartis eine endgültige Vereinbarung über die Fusion mit Alcon abgeschlossen. Am 8. April 2011 wurde in einer außerordentlichen Generalversammlung von Novartis die Fusion mit Alcon genehmigt und die neue Division Alcon im Konzern gegründet. Ciba Vision wurde aus dem Bereich Consumer Health herausgelöst und in die neue Sparte Alcon integriert.¹²²

Nach den Akquisitionen von Chiron, Hexal und Eon Labs war die Alcon Übernahme der nächste Schritt in der Strategieverwirklichung, der klar darauf abzielte, einerseits Kernkompetenzen zuzukaufen und andererseits das Portfolio zu diversifizieren. Novartis bleibt zwar der Pharma- bzw. Healthcare Branche treu, streut aber Risiken durch Reduktion von Abhängigkeiten vom klassischen Geschäft mit verschreibungspflichtigen Medikamenten durch die Verbreiterung der Geschäftsbasis und Vergrößerung des Marktes.¹²³

Der Kauf von Alcon erhöht die Augenheilkunde-Marktpräsenz von Novartis durch die Aufnahme von Glaukom Medikamenten und Kataraktchirurgieprodukten in das Produktportfolio in diesem Bereich, das bisher nur aus den Ciba Vision Produkten, also hauptsächlich Kontaktlinsen, bestand. Novartis übernimmt aber nicht nur Produkte, sondern vor allem auch Ressourcen und Know-How in Forschung und Entwicklung sowie die dominierende Stellung am US-amerikanischen Augenmarkt.¹²⁴ Dadurch gelingt der Markteintritt in das gesamte Augensegment ohne erhöhte Forschungs- und Entwicklungsausgaben, Werbeaufwände und eventuellen Margeneinbußen. Gleichzeitig schafft man es, das Portfoliowachstum aufrechtzuerhalten bzw. zu steigern und neues Know-How (vor allem in Hinblick auf Innovation) von Alcon in die Novartis Forschung einfließen zu lassen. Nicht zuletzt soll ein höherer Absatz von Ciba Vision Kernprodukten, wie Kontaktlinsen, durch den Verkauf unter dem Markennamen Alcon auf dem US-amerikanischen Markt erreicht werden. Alcon hat hier als Marktführer erstens eine starke Position und

¹²² Vgl. Novartis (2011a), S. 213.

¹²³ Vgl. Müller (2010), S. 146f.

¹²⁴ Vgl. Ireland / Hitt / Hoskission (2012), S. 144.

zweitens kann von Synergien, wie dem gemeinsamen Produktangebot beim Kunden oder gemeinsamen Werbeveranstaltungen profitiert werden.

Der Markt für Augenheilkunde ist ca. 30 Milliarden USD groß bei einem durchschnittlichen Wachstum von fünf Prozent pro Jahr. Mit der Übernahme von Alcon deckt Novartis in der Zukunft mit den drei Geschäftseinheiten Surgical, Pharmaceuticals und Vision Care alle Patientenbedürfnisse an Augenerkrankungen bzw. Sehbehinderungen ab, die im Laufe eines Menschenlebens auftreten können. Alcon ist strategisch auf das Kerngeschäft rund um das „Auge“ fokussiert und hat mit weltweit mehr als 5000 Verkaufsberatern den größten Außendienst im Bereich Ophthalmologie.¹²⁵ Das Alcon Verkaufspersonal ist bestens ausgebildet, vor allem was das Fachwissen betrifft. Man könnte behaupten, Novartis hat sich mit Alcon eine erfolgreiche Marktbearbeitung und gute, langfristige Kundenbeziehungen gekauft. Von der Verkäuferausbildung bei Alcon wird Novartis immens profitieren können – eventuell auch in den anderen Bereichen, wenn man es als neuen Ausbildungsstandard im Konzern geltend macht.

Entwicklungsmöglichkeiten und Synergien werden im Forschungs- und Entwicklungsbereich gesehen – hier haben auch beide Unternehmen Kernkompetenzen. Eine enge Zusammenarbeit soll vor allem in der Forschung zwischen Alcon und dem Novartis Institut für Bio-Medicinal Research erfolgen. Alcon erhält Zugang zu neuen Technologien und wird dadurch den Vorsprung im ophthalmologischen Bereich ausbauen können. Neben Synergien im F&E Bereich wird Alcon auch von der Erfahrung von Novartis im Bereich Kostenrückerstattung und Marktzugang profitieren. Die Kostenrückerstattung bei Kataraktoperationen wird bei den Advanced Technologie Intraokular Linsen (ATIOL´s) von enormer Wichtigkeit sein. Bei ATIOL´s wird zusätzlich eine Sehkorrektur nach einer grauen Star Operation erreicht und der Patient kann meist ohne zusätzlichen Sehbehelf auskommen. ATIOL´s sind Produkte aus der AcrySof Familie, welche zu den umsatzstärksten Produkten bei Alcon gehören.¹²⁶

¹²⁵ Vgl. Alcon (2011), S. 58ff.

¹²⁶ Vgl. Novartis (2012a), S. 174.

Alcon passt strategisch ausgezeichnet zu Novartis, beide Unternehmen verfügen über miteinander harmonisierende Werte und Kernkompetenzen. Die größten Synergieeffekte liegen sicherlich in Forschung und Entwicklung und in der Zusammenlegung von Standorten von Ciba Vision, Alcon und Novartis bzw. auch von Verkaufspersonal. Alcon wird dafür von der starken Novartis Unternehmenskultur profitieren und Teil davon werden. Rein theoretisch steht einem weiteren gelungenem Merger nichts im Wege, wenn Novartis seine Integrations-Know-How voll ausnützt.

4.4 Conclusio

Um in der schnelllebigen Healthcare Industrie bestehen zu können, hat sich Novartis von der klassischen Ausrichtung auf verschreibungspflichtige Arzneimittel gelöst und baut auf Präsenz in mehreren Geschäftsbereichen der Branche, wie Generika, Vaccine und Diagnostika und OTC. Durch Steigerung des organischen Wachstums und Zukäufe von Unternehmen wurden seit 2003 diese neuen Geschäftsbereiche durch Investitionen gestärkt und aufgebaut. Die Übernahme von Alcon war ein weiterer Schritt in diese Richtung, ganz im Sinne der Konzernstrategie.¹²⁷

Der Zukauf von Kernkompetenzen bei gleichzeitiger Diversifikation ist keinesfalls ein Unikum in der Pharmaindustrie, das nur von Novartis gemacht wird. Johnson&Johnson ist ein anders Beispiel für diese Strategie. Auf der anderen Seite verwehren sich Mitbewerber, wie Sanofi und Merck&Co, gegen diversifizierte Produktportfolios und halten an ihrem Kerngeschäft mit rezeptpflichtigen Medikamenten, das noch immer hohe Margen bringt, fest¹²⁸. Dies entspricht auch den Trend in den meisten Branchen, der dahin geht seine Stärken im Kerngeschäft auszubauen. Der globale Trend spiegelt wider, dass es immer weniger Mischkonzerne gibt. Trotzdem steht die Frage im Raum, ob diese Strategie für die Pharmabranche adäquat ist oder ob es nicht doch sinnvoller ist, sich zu diversifizieren. Diversifikation stellt sich gerade im Hinblick auf den auslaufenden Patentschutz von Medikamenten als erfolgreiche Taktik heraus. Novartis ist hierfür ein Vorzeigebei-

¹²⁷ Vgl. Novartis (2009), S. 145.

¹²⁸ Vgl. Müller (2010), S. 147.

spiel. Läuft bei einem Pharmaprodukt der Patentschutz ab, wird das Know-How zum jeweiligen Produkt schon im Vorfeld an die Generikasparte Sandoz weitergegeben. So wird sichergestellt, dass Sandoz mit geringen Forschungskosten als einer der Ersten mit einem hochqualitativen Substitutionsprodukt am Markt ist. Ein aktuelles Beispiel dafür ist der Blockbuster Diovan, dessen Patentschutz vor kurzem abgelaufen ist und der nun durch das Valsartan-Generikum ersetzt wird. Unter den acht Pharmaunternehmen, die um die Vorreiterrolle kämpfen, hat Sandoz eine sehr gute Position.¹²⁹ Man sieht das Diversifikation erfolgreich sein kann, wenn sie sich ergänzende Bereiche umfasst.

Die Integration von Alcon in die Novartis Welt ist durch eine sehr gute Mitarbeiterinformation begleitet worden. Dies nahm den Wind für Gerüchte aus den Segeln und ließ auch sonstige Ängste erst gar nicht aufkommen. Kevin Bühler als ehemaliger CEO von Alcon wurde neuer Divisionsleiter vom Segment Eye Care. Das ist ein starkes Zeichen für das positive Commitment zur Alcon Philosophie.

Kunden wurde über diverse Pressemitteilungen über den Merger aktiv informiert. Sieht man sich aber den Internetauftritt von Alcon oder Ciba Vision an, ist nach einem Jahr, den Merger betreffend nach außen hin noch nicht viel sichtbar. Auf der internationalen Alcon Homepage ist eine Verlinkung in der Fußzeile zu Novartis und Ciba Vision zu finden, von genauen Informationen zur Zugehörigkeit zum Mutterkonzern Novartis oder Corporate Design ist nicht viel zu sehen.¹³⁰ Auf der Ciba Vision Homepage wird Ciba Vision ebenfalls nur in der Fußzeile als eine Novartis Company genannt.¹³¹ Seit Mai 2012 werden die Kunden von Ciba Vision mit einer Informationskampagne auf die Zusammenführung mit Alcon (unter den Namen Alcon) informiert. Auf durchgängiges bzw. gemeinsames Konzerndesign wird bei allen Töchtern verzichtet. Dies ist allerdings Usus in der Branche. Genauso wenig wie man auf Produkten den Konzernnamen bewirbt, macht man es beim Auftritt nach außen von voll-konsolidierten Unternehmen.

¹²⁹ Vgl. Novartis (2012c), S.17.

¹³⁰ Vgl. Alcon (2012), online

¹³¹ Vgl. Ciba Vision (2012), online

Die Fusion zwischen Novartis und Alcon hat ein erwartetes Synergiepotential von 350 Millionen US Dollar bis 2013. Hauptsächlich soll das Synergiepotential durch Standortzusammenlegungen erreicht werden. Im Zuge der Übernahme von Alcon wurde in der Schweiz das Ciba-Vision-Werk in Embrach geschlossen. Die Aktivitäten werden in die bestehenden Alcon-Standorte integriert.¹³² Dieser Synergieprozess wird in den meisten Ländern durchgeführt. Dass dieser Punkt aber nicht immer problemlos funktionierte zeigte das Beispiel Deutschland. Hier wurde kein gemeinsamer Standort gefunden, da die Belegschaft massiven Widerstand gegen eine Standortverlagerung äußerte. Es soll nun an den beiden bisher bestehenden Standorten Freiburg und Großostheim bei Frankfurt weitergearbeitet werden.¹³³

Es wird sicherlich spannend, wie die Kunden von Alcon den Merger beurteilen werden. Aufgrund der großen Auswahl an kundenorientierten Produktlösungen wird der Kunde indifferent zwischen den Pharmafirmen sein, sich am Marktpreis und den Innovationen orientieren. Ausschlaggebender Faktor hier wird sicherlich auch das Verkaufspersonal sein, das bei Alcon ohnehin den besten Ruf hat, aufgrund des ausgeprägten Produkt- und fachlichen Know-Hows, das in Schulungen ständig weiter vertieft wird.

Novartis wird Alcon in Ländern wie China und Russland, wo es eine hohe strategische Ausrichtung mit eigenen Werken gibt, entscheidende Wettbewerbsvorteile bringen können. Im Bereich Forschung und Entwicklung wird es für Alcon möglich sein, die Möglichkeiten und Ressourcen vom Novartis Institut für biomedizinische Forschung zu nutzen und daraus weitere Innovationen zu generieren. Zudem erhält Novartis durch Alcon Zugang zu dem gesamten Augenbereich in der Forschung und Entwicklung.

¹³² Vgl. Tages-Anzeiger (2011), S. 8.

¹³³ Vgl. Badische Zeitung (2011), S. 7

5. Fazit

In der Pharmaindustrie ist eine starke Branchenfokussierung zu erkennen. Es wurde immer mehr Abstand von Mischkonzernen genommen, die unterschiedlichste Produktparten umfassen. Diese Branchenfokussierung ist am Beispiel Novartis sehr schön zu erkennen. Beinhaltete Novartis in den neunziger Jahren noch eine Agrarsparte und war als Life Science Unternehmen etabliert, hat es sich durch Abspaltung von zuletzt der Ernährungssparte zu einem Healthcare Unternehmen entwickelt. Der globale Trend für Konzerne geht quer durch alle Branchen dahin, sich auf seine Kernkompetenzen zu fokussieren und Bereiche die nicht dazu passen zu veräußern. Gleichzeitig werden Kernkompetenzen gestärkt – teilweise aus eigener Kraft, teilweise durch den Zusammenschluss mit anderen Firmen.

Diese Diplomarbeit basiert auf zwei Thesen. Die erste These war, dass in der Pharmaindustrie Kernkompetenzen aktiv zugekauft bzw. durch Zukauf ausbaut werden. Diese These hat sich bewahrheitet. Schon vor dem Ersten Weltkrieg begannen die Schweizer Pharmafirmen in die USA zu expandieren, um ihren Absatzmarkt zu vergrößern. Nach dem Zweiten Weltkrieg folgten ihnen die amerikanischen nach Europa, und so begann die rasante Globalisierung der Pharmaindustrie. Immer mehr Pharmaunternehmen schossen wie Pilze aus dem Boden, vor allem kleine und mittelständische Betriebe. Durch die Intensivierung des Wettbewerbs, des steigenden Preis- und Kostendrucks, der immer höheren Substitutionsgefahr durch Generika sowie generell kürzeren Produktlebenszyklen, rückten Kernkompetenzen immer mehr ins Zentrum des strategischen Fokusses. Fusionen wurden für das Überleben am Markt notwendig, da Produktentwicklungszyklen sich über viele Jahre ziehen und kostenintensiv sind. Innovation wird meist von außen, vor allem von kleineren Start-ups, zugekauft. Das ist oft sogar billiger, als ein Produkt selbst zu entwickeln.

Die Großfusionen in der Pharmaindustrie wurden 1996 mit dem Zusammenschluss von Ciba-Geigy und Sandoz eingeleitet, gefolgt von Astra Zeneca und GlaxoSmithKline um die Jahrtausendwende, Sanofi Aventis 2004 und schlussend-

lich dem Novartis Alcon Merger. Schon allein am letzten Beispiel lässt sich zeigen, dass ein Unternehmen hier seine Kernkompetenzen ausbauen wollte, in diesem Fall im Augenmarkt. Kernkompetenzen in einem wachstumsstarken Markt sind nicht nur vielversprechend, sie sind Umsatzgaranten für die Zukunft.

Dies impliziert auch die zweite These, die besagt, dass Novartis bei dem Merger mit Alcon darauf abgezielt hat, Kernkompetenzen zuzukaufen und sich gleichzeitig zu diversifizieren. Auch diese These hat sich bestätigt.

Novartis hatte sich sehr schnell auf den Trend der Kernkompetenzfokussierung orientiert. Schon bei der Kreation des Novartis-Konzerns wurde erkannt, was die wahren Kernfähigkeiten des neuen Unternehmens sind. Novartis war der Vorreiter in der Industrie, wie man sich auf sein Kerngeschäft und seine Urkompetenzen besinnen kann – vor allem in Bezug darauf, wie man zu diesen wettbewerbsvorteil-kreierenden Fähigkeiten kommt. Dies geschah hauptsächlich durch Zukäufe. Es wurde aber nicht nur die Wertschöpfungskette erweitert durch neue Produktionsinfrastruktur, sondern auch die Geschäftsfelder. Das ist als eine weitere Besonderheit an Novartis zu sehen: Die Fokussierung auf Kernkompetenzen bei gleichzeitiger Diversifikation des Portfolios. Das kann man am besten an den Akquisitionen von Chiron oder auch Hexal und EBEWE erkennen. Novartis schaffte es so, Kernkompetenzen zuzukaufen, seine Wettbewerbsvorteile zu stärken bzw. neue hinzuzubekommen, in neue Märkte einzutreten und ein erhebliches Umsatzwachstum zu erzielen.

Novartis ist auch bei der Wettbewerbsfähigkeit führend, nicht zuletzt durch kluge Akquisitionen zur Diversifizierung des Portfolios innerhalb der Industrie. Dies ist sehr schön am Beispiel des Mergers mit dem Ophthalmologie-Unternehmen Alcon zu erkennen. Novartis ist damit zum absoluten Marktführer im schnell wachsenden ophthalmologischen Sektor geworden.

Die Fusion zeigt auch, wie sich das Ausnützen von Synergieeffekten positiv auf die Entwicklung eines Unternehmens auswirken kann. Der Merger mit Alcon wird durch die starke Präsenz von Novartis vor allem in Schwellenländern der neuen Eye Care Division Alcon große Wachstumsmöglichkeiten bieten. Die im Novartis

Konzern etwas „alleinstehende“ Division Ciba Vision wird dank der Synergien mit Alcon neue Impulse bekommen.

Der Zukauf von Kernkompetenzen wirkt als Multiplikator auf den Wert des Unternehmens. Unternehmen mit hoher Kernkompetenz in verschiedenen Bereichen haben eine sehr gute Entwicklung beim Unternehmenswert bzw. bei der Shareholder Value Betrachtung. Bei Novartis ist die Dividendenzahlung seit 1996 kontinuierlich angestiegen. Durch den Merger mit Alcon hat sich Novartis Kernkompetenzen im Refraktiven Zukunftsmarkt gesichert. Hier sind die Lasertechnologie und die Intraokularen Linsen im speziellen anzuführen.

Die zweite These ist sogar noch erweiterbar, da es neben dem Zugewinn von Kernkompetenzen weitere entscheidende Faktoren für die Kaufentscheidung gab. Novartis war bei all seinen Akquisitionen durch fünf zentrale Motive gesteuert, die man auf die gesamte Branche übertragen kann:

1. Branchenfokussierung
2. Kernkompetenzfokussierung
3. Wettbewerbsfähigkeit
4. Nutzen von Synergieeffekten (Kosten und Ressourcen)
5. Steigerung des Shareholder Value

Steigende Herausforderungen durch höheren Preisdruck seitens der Behörden und höheren Kostendruck bei Forschung und Entwicklung, vor allem in den Industriestaaten, führen gemeinsam mit längeren Produktentwicklungszyklen und fehlendem Lean Manufacturing dazu, dass Pharmaunternehmen immer stringenteres Kostenmanagement betreiben müssen. Jene, die diese wachsenden Herausforderungen gut bewältigen, werden jene schlucken, die dies nicht tun. Somit wird der Zusammenschluss zwischen Novartis und Alcon definitiv nicht die letzte Übernahme in der Pharma- bzw. Healthcare-Industrie gewesen sein. Die nächste Fusionsrunde ist eingeläutet, und es bleibt abzuwarten, wer sie eröffnen wird.

6. Literatur- und Quellenverzeichnis

Abbott: Annual Report. Chicago 2012

Agrawal, Madhu: Global Competitiveness in the pharmaceutical industry. the effect of national regulatory, economic and market factors. Binghamton 1999

Alcon: Annual Report. Fort Worth 2011.

Alcon: Startseite. Bezogen unter. <http://www.alcon.com/en/>. Zugriff 09.04.2012

Astra Zeneca: Annual Report. London 2012

Badische Zeitung: Alcon bleibt nun doch in Freiburg. Freiburg 23.11.2011. S 7

BBC Online News: Zeneca and Astra merge to form drug giant. Bezogen unter: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/231213.stm>. Zugriff am 9.12.2011

Blick: 250 Millionen Buße. Zürich 03.01.2012 S. 3

Cartwright von Susan / Cartwright Sue / Cooper Cary L.: HR Know-How in mergers and acquisitions. London 2000

Chemiereport: Abbott spaltet sich auf. IN: Chemiereport 08/2011. Waidmannsfeld 2011

CIBA Vision: About us. Bezogen unter: <http://www.cibavision.com/about-us/overview.shtml>. Zugriff am 06.04.2012

DePamphilis Donald M.: Mergers, acquisitions, and other restructuring activities: an integrated approach to process, tools, cases, and solutions 6. Auflage. Oxford 2012

Der Standard: Indien legt sich mit Pharmaindustrie an. Wien 13.03.2012 S. 8

Drejer, Anders: Strategic Management and core competencies. Theory and Application. Westport 2002

Eli Lilly: Annual Report. Indianapolis 2012

- Eurex: Rundschreiben 107/11 <http://www.eurexchange.com/download/documents/circulars/cf1072011g.pdf>
- Finlay, Paul: Strategic Management. An introduction to business and corporate strategy. Harlow 2000
- Fischer Dagmar / Breitenbach Jörg: Die Pharmaindustrie. Einblick, Durchblick, Perspektiven 3. Auflage Heidelberg 2010
- Gaughan, Patrick A.: Mergers, acquisitions, and corporate restructurings. 5. Auflage. Hoboken 2011
- Gazdar, Kaeven: Reporting nonfinancials. Chichester 2007
- GlaxoSmithKline: Annual Report. London 2012
- GlaxoSmithKline: Annual Review. London 2000
- Grant, Robert M.: Contemporary strategy analysis. 5. Auflage. Malden – Oxford – Victoria 2005
- Habeck von Max M. / Kröger Fritz / Träm Michael: Wi(e)der das Fusionsfieber: Die sieben Schlüsselfaktoren erfolgreicher Fusionen. 2. Auflage. Wiesbaden 2002
- Hamel von Gary / Prahalad C. K.: Competing for the future. Boston 1994
- Hara, Takuji: Innovation in the pharmaceutical industry. The process of drug discovery and development. Cheltenham - Northhampton 2003
- Henderson, Bruce D.: The origin of strategy. In: Porter, Michael E. / Montgomery, Cynthia A.: Strategy. Seeking and securing competitive advantage. Boston 1991. S 3-11
- Hinterhuber Hans H. / Handlbauer Gernot / Matzler Kurt: Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen. Eigene Potentiale erkennen, entwickeln, umsetzen. 2. Auflage Wiesbaden 2003

- Hitt, Michael A. / Ireland, Duane R. / Hoskisson, Robert E: Strategic Management. Competitiveness & Globalisation. Concepts. 9. Auflage. Mason 2008
- Hoskisson, Robert E. / Hitt, Michael A. / Ireland, Duane R. / Harrison, Jeffrey S.: Competing for Advantage. 2. Auflage. Mason 2009
- IMAP, Pharmaceuticals & Biotech Industry Global Report. Sarasota 2011
- Ireland, Duane R. / Hitt, Michael A. / Hoskisson, Robert E.: Understanding Business Strategy. Concepts and cases. 2. Auflage. Mason 2012
- Johnson&Johnson: Annual Report. New Brunswick 2012
- Kapfer Jean-Noel: What Name after a Merger or Acquisition. In: Wirtz Bernd W.: Mergers & Acquisitions Management. Wiesbaden 2006. S 1132-1147
- Wirtz Bernd W.: Mergers and Acquisitions Management. Wiesbaden 2006
- Krüger, Wilfried / Homp, Christian: Kernkompetenz-Management. Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb. Wiesbaden 1997
- Lucks, Kai / Meckl Reinhard: Internationale Mergers & Acquisitions. Berlin-Heidelberg 2002
- Marti, Michael: Complexity Management. Optimizing product architecture of industrial products. Wiesbaden 2007
- Macharzina Klaus / Wolf Joachim: Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte-Methoden-Praxis. 7. Auflage Wiesbaden 2010
- Mintzberg, Henry: The rise and fall of strategic planning. New York 1994
- Müller Hans-Erich: Unternehmensführung Strategien-Konzepte-Praxisbeispiele. München 2010
- Novartis: 15 Jahre Fusion. Wir sind Novartis. In: Inside Novartis. Nr. 1, 12/2011. Wien 2011b
- Novartis: Zehn Jahre Novartis. Ein Überblick. Basel 2006
- Novartis: Annual Report. Basel 2009

Novartis: Annual Report. Basel 2010

Novartis: Annual Report. Basel 2011a

Novartis: Annual Report. Basel 2012a

Novartis: Dividend History. Bezogen unter <http://www.novartis.com/investors/share-data-analysis/dividend-history.shtml> am 08.12.2011e

Novartis: Finanzbericht Q4/2011 Basel 2012b

Novartis: Novartis History. Bezogen unter: www.novartis.com am 04.12.2011d

Novartis: Quarterly Results. Q3/2011. Basel 2011c

Novartis: 15 Jahre Novartis. Inside Novartis 01/2011. Wien 2011b

Novartis: Staffellauf bei Diovan. Für Pharma ist der Patentschutz abgelaufen - Sandoz startet ab April durch. Inside Novartis 01/2012. Wien 2012c

Neue Züricher Zeitung: Novartis wandert im dunklen Tal. Zürich 03.06.2007 S. 13

Pfizer: Annual Report. New York 2010

Pfizer: Annual Report: New York 2012a

Pfizer: Research Pipeline. New York 2012b

PharmExec: Pharm Exec's 10th Annual Industry Audit. Bezogen unter: <http://pharm-exec.findpharma.com/pharmexec/Deals/Pharm-Execs-10th-Annual-Industry-Audit/ArticleStandard/Article/detail/739266?contextCategoryId=43875>.

Zugriff am 03.01.2012

Porter, Michael E.: On Competition. Updated and expanded edition. Boston 2008

Porter, Michael E.: What is strategy?. In: Porter, Michael E.: On competition. Updated and expanded edition. Boston 2008a. S 37-72

Porter, Michael E.: From competitive advantage to corporate strategy. In: Porter, Michael E.: On competition. Updated and expanded edition. Boston 2008b. S 133 - 170

- Porter, Michael E.: The five competitive forces that shape strategy. In: Porter, Michael E.: On competition. Updated and expanded edition. Boston 2008c. S 3-36
- Porter, Michael E. / Millar, Victor E.: How information gives you competitive advantage. In: Porter, Michael E.: On competition. Updated and expanded edition. Boston 2008d. S 73-96
- Porter, Michael E.: The competitive advantage of nations, London 1998a
- Porter, Michael E. / Montgomery, Cynthia A.: Strategy. Seeking and securing competitive advantage. Boston 1991
- Porter, Michael E.: Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance. 2. Auflage. New York 1998c
- Porter, Michael E.: Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. 2. Auflage. New York 1998b
- Prahalad, C.K. / Hamel, Gary: The core competence of the corporation. In Hahn, Dietger / Taylor, Bernherd (Hrsg): Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen. 9. Auflage. Berlin – Heidelberg 2005. S. 275 - 292
- Rasmussen Bruce: Innovation and Commercialisation in the biopharmaceutical industry Creating and Capturing Value. Cheltenham 2010
- Reimann, Martin / Brettel, Malte / Schilke, Oliver: International post-merger integrations. Diagnosis and management of national cultures. In: Wirtz, Bernd W. Handbuch Mergers & Acquisitions Management. Wiesbaden 2006. S 933 – 956
- Roland Berger: Study on developments in the cost of materials and the importance of purchasing associations for hospitals. München 2011. S 45
- Rößler, Elke: Talentförderung bei Novartis Pharma – Coaching zur Potentialentfaltung. In: Stephan, Michael / Gross, Peter-Pauls (Hrsg.): Organisation und

Marketing von Coaching. Aktueller Stand in Forschung und Praxis. Wiesbaden 2011. S 219 - 232

Sanofi: Annual Report. Paris 2012

Sanofi-Aventis: Annual Report. Paris 2004

Sanofi-Aventis: Annual Report. Paris 2005

Schermerhorn, John, R.: Exploring Management. 3. Auflage. Hoboken 2011

Singh, Manikant: Strategic Management and Competitive Advantage. Neu Delhi 2008

Smith Stephen: Immunotherapeutics Market Overview 2009-2014. Boston 2011

Stahl Günter K. / Mendenhall Mark E.: Mergers and acquisitions: managing culture and human resources. Stanford 2005

Stephan, Michael / Gross, Peter-Pauls (Hrsg.): Organisation und Marketing von Coaching. Aktueller Stand in Forschung und Praxis. Wiesbaden 2011

Tages-Anzeiger: Novartis schließt mehrere Schweizer Standorte. 28.06.2011. S. 8. Zürich

Taggart, James H.: The world pharmaceutical industry London 1993

The New York Times: Pfizer Agrees to Pay \$68Billion for Rival Drug Maker Wyeth. 26.01.2009. S. A1. New York

Töpfer, Armin: Betriebswirtschaftslehre. Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen. 2. Auflage. Berlin – Heidelberg 2007

United Nation Statistic Division: International Standard Industrial Classification of All Economic Activities. Rev.4 2011. Bezogen unter <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=27>. Zugriff am 15.12.2011

Vogel, Dieter H.: M & A. Ideal und Wirklichkeit. Wiesbaden 2002

Wijze Volberda, Henk / Elfring, Tom: Rethinking strategy. 3. Auflage. London 2004

Wirtz, Bernd W.: Mergers & Acquisitions Management. Strategie und Organisation von Unternehmenszusammenschlüssen. Wiesbaden 2003

Wirtz, Bernd W.: Handbuch Mergers & Acquisitions Management. Wiesbaden 2006.

Zeller Christian: Globalisierungsstrategien – Der Weg von Novartis. Hamburg 2001

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Wien, im Juni 2012

Peter Walz